

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Výběr a získávání zaměstnanců
Employee Selection and Recruitment

Student: Bc. Hana Uhýrková

Vedoucí diplomové práce: prof. PhDr. Jiří Bláha, CSc.

Ostrava 2010

(Zadání vysokoškolské kvalifikační práce)

Čestné prohlášení

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci včetně všech příloh vypracovala samostatně, na základě uvedené literatury, pod vedením vedoucího diplomové práce.

V Ostravě dne 30.4.2010

.....
Bc. Hana Uhýrková

Poděkování

Tímto děkuji prof. PhDr. Jiřímu Bláhovi, CSc. Za cenné rady a připomínky při vypracování této diplomové práce.

OBSAH

1. ÚVOD.....	6
2 TEORETICKÁ ČÁST.....	7
2.1 Tvorba a analýza pracovního místa.....	7
2.1.1 Tvorba pracovního místa	8
2.1.2 Analýza pracovního místa	9
2.2 Popis a specifikace pracovního místa	13
2.2.1 Popis pracovního místa.....	13
2.2.2 Specifikace pracovního místa	14
2.3 Získávání zaměstnanců	15
2.3.1 Vnitřní a vnější podmínky získávání pracovníků	16
2.3.1.1 Získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů.....	16
2.3.1.2 Získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů	17
2.3.2 Volba metod získávání zaměstnanců	18
2.3.2.1 Uchazeči se nabízejí sami	18
2.3.2.2 Doporučení zaměstnanců	19
2.3.2.3 Přímé oslovení.....	19
2.3.2.4 Vývěsky.....	19
2.3.2.5 Letáky.....	20
2.3.2.6 Inzerce	20
2.3.2.7 E-recruitment.....	22
2.3.2.8 Spolupráce s odbory a využití jejich informačního systému	22
2.3.2.9 Spolupráce s úřady práce	23
2.3.2.10 Spolupráce se vzdělávacími institucemi	23
2.3.2.11 Outsourcing – Využívání externích služeb	23
2.3.3 Třídění uchazečů	24
2.4 Výběr zaměstnanců	25
2.4.1 Fáze výběru pracovníků.....	26
2.4.2 Metody výběru pracovníků.....	27
2.4.2.1 Příjímací pohovor.....	27
2.4.2.2 Výběrové testy	30
2.4.2.3 Assesment centre.....	31

2.4.2.4	Další možnosti výběru zaměstnanců	34
2.5	Závěrečná fáze získávání a výběru zaměstnanců	35
3	CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI XY	36
4	PROCES ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ	38
4.1	Organizační struktura	38
4.2	Metody analýzy získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti XY	42
4.3	Proces získávání zaměstnanců	42
4.3.1	Získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů	43
4.3.2	Získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů	44
4.3.3	Zadávání elektronické inzerce	45
4.3.4	Zadávání tiskové inzerce	49
4.3.5	Spolupráce s personální agenturou	50
4.4	Výběr zaměstnanců	51
4.4.1	Postup při výběru zaměstnanců	52
4.4.2	Metody výběru zaměstnanců	54
4.5	Náklady procesu získávání a výběru zaměstnanců	58
4.6	Validita procesu získávání a výběru zaměstnanců	59
5	NÁVRHY A DOPORUČENÍ.....	61
5.1	Prohloubení vzájemných vztahů s centrálou společnosti	61
5.2	Rozšíření získávání zaměstnanců o další metody	61
5.3	Přítomnost nadřízeného při výběrových pohovorech	63
5.4	Výběr pomocí ukázky práce	63
5.5	Assesment centrum	64
6	ZÁVĚR	65
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	67
	SEZNAM PŘÍLOH.....	70

1. ÚVOD

Tým kvalitních zaměstnanců je srdcem každého podniku. Stejně jako lidský organismus nemůže správně fungovat bez srdce, ani žádná organizace nemůže dosahovat zisku, efektivity a dobré tržní pozice bez zaměstnanců. Tito zaměstnanci by měli být znalí své práce, ctít firemní hodnoty a vhodně zapadnout mezi ostatní členy kolektivu společnosti, ve které pracují.

Získávání a výběru zaměstnanců věnují firmy stále více pozornosti především proto, aby do řad svých zaměstnanců získaly kvalitní a dlouhodobou pracovní sílu s vysokým potenciálem dalšího rozvoje firmy. Každá organizace tedy musí nejen vhodným způsobem získat několik kvalitních kandidátů na dané pracovní pozice, ale i vybrat toho nejlepšího z nich. A čím vyšší je pozice v hierarchii společnosti, tím více pozornosti se musí výběru nejvhodnějších zaměstnanců věnovat. V současné době se tak zvyšuje náročnost nejen časová, ale i náročnost na volbu takové metody získávání a výběru, dle které firma získá zmiňovaného nejlepšího zaměstnance za vynaložení co možná nejmenších nákladů na celý proces.

Tato práce se bude zabývat procesem získávání a výběru zaměstnanců pro společnost poskytující krátkodobé hotovostní půjčky do domácností. V první části následují teoretická východiska potřebná pro splnění cíle práce. Zkoumaná společnost má svá specifika týkající se personálních prací, která budou detailněji analyzována ve druhé části práce. V závěrečné části se budou nacházet návrhy a doporučení pro zlepšení celého procesu dané společnosti, vycházející z předchozích dvou kapitol.

Cílem práce je popis a analýza procesů získávání a výběru zaměstnanců společnosti XY. Konkrétně bude analyzována jedna oblast mající svého personalistu, který je zodpovědný za průběh celého procesu. Dalším cílem této práce je tvorba návrhů a doporučení, která by měla vést ke zlepšení personálních činností společnosti XY v oblasti Morava.

TEORETICKÁ ČÁST

„Až 66% rozhodnutí o přijetí nových zaměstnanců se do 12 měsíců ukáže jako chybné.“

Peter Drucker

Získávání a výběr zaměstnanců je jednou z nejdůležitějších oblastí řízení lidských zdrojů. Bez kvalitních zaměstnanců nemůže žádná firma být dostatečně konkurenceschopnou a úspěšnou. V této části se tedy zaměřím na teoretická a metodologická východiska potřebná pro nábor a výběr těch pro firmu nejvhodnějších zaměstnanců.

2.1 Tvorba a analýza pracovního místa

Tvorba a analýza pracovního místa je klíčovou činností procesu získávání a výběru zaměstnanců. Bez pracovního místa není zaměstnanec a bez řádné analýzy nemůžeme řádně určit potřeby místa a tím nemůžeme ani vybrat správného zaměstnance.

Literatura definuje pracovní místo jako soubor příbuzných úkolů, které vykonává určitá osoba a naplňuje tím účel pracovního místa. Lze je považovat za určitou jednotku struktury organizace, která se nemění, ať už je na tomto pracovním místě kdokoliv.¹

Vytváření pracovních míst je proces, během něž se definují konkrétní pracovní úkoly jedince (popřípadě skupiny jedinců) a seskupují se do základních prvků organizační struktury, tj. pracovních míst, která musejí zabezpečit nejen efektivní uspokojování potřeb organizace, ale i uspokojování potřeb pracovníků zařazených na tato pracovní místa.

Analýza pracovního místa poskytuje obraz práce na pracovním místě a tím vytváří i představu o pracovníkovi, který by měl na pracovním místě pracovat. Při analýze pracovních míst jde o proces zjišťování, zaznamenávání, uchovávání a analyzování

¹ ARMSTRONG, Michael . *Řízení lidských zdrojů : Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3

informací o úkolech, metodách, odpovědnosti, vazbách na jiná pracovní místa, podmínkách, za nichž se práce vykonává a dalších souvislostech pracovních míst.²

Tvorba pracovního místa

Žádné pracovní místo se neobejde bez pracovních úkolů. Tyto musí být efektivní, motivující, bez negativních dopadů na zdraví pracovníka, v souladu s kvalifikací, schopnostmi, zákony atd. Při tvorbě pracovních úkolů si nejdříve musíme zodpovědět 6 základních otázek, které jsou definovány takto:

1. *Co?* Úkol (úkoly), který je třeba splnit.
2. *Kde?* Umístění organizace a umístění pracoviště.
3. *Kdy?* Časový interval během dne; čas v pracovním procesu, kdy se úkol plní.
4. *Proč?* Důvod, který má organizace k tomu, aby požadovala daný úkol; cíle a motivace pracovníka.
5. *Jak?* Metody práce, jak se práce provádí.
6. *Kdo?* Duševní a fyzické vlastnosti a schopnosti pracovníka.²

Proces tvorby pracovních úkolů a pracovního místa je rozdělen do 4 částí, které se zabývají specifikací jednotlivých úkolů, specifikací metod, kombinací jednotlivých úkolů a jejich přiřazováním a stanovením vztahu pracovního místa k jiným pracovním místům. Nejen od těchto fází se dále odvíjí následující pojmy.²

Obsah práce

Obsah práce je dán složením a propojením pracovních úkolů. V důsledku zvyšující se složitosti a stále větší specializaci se v současné době mluví spíše o specializaci práce. Ta má mnoho výhod od nižší kvalifikace pracovníka, zvýšení výkonnosti pracovníka neustálým opakováním pracovních úkonů, přes nahrazení práce stroji a snížením mzdových nákladů až po účinnost dovedností pracovníků. Na druhou stranu má specializace práce své nevýhody působící i na duševní nebo fyzické zdraví pracovníků.

² KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, s.r.o., 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3

Proto, chceme-li mít specializaci práce náležitě efektivní, je nutno dodržovat určité podmínky omezující již zmíněné nevýhody. Současným trendem je používání jiných řešení než je specializace práce, jako např. rotace práce. Metody práce

Jedná se především o pracovní postupy, díky kterým se dá jednoduše zjistit, jakým způsobem je práce vykonávána a hledat způsob nejlepší.

Pracovní prostředí

Skládá se ze tří základních částí, které jsou zastoupeny prostorovým řešením pracoviště, fyzikálním a sociálně psychologickými podmínkami práce.

Přístupy k vytváření pracovního místa

V literatuře je k vytváření pracovního místa použito mnoha přístupů. Každý z těchto přístupů se zabývá jinými faktory ovlivňujícími pracovní úkoly a tím i pracovní místo. V publikacích poslední se době se však autoři většinou shodují ve čtyřech základních přístupech, které jsou často nazývány jako mechanistický, motivační, biologický a percepční přístup.

Analýza pracovního místa

Analýza pracovního místa poskytuje tyto informace o pracovním místě:

- *Celkový účel* – proč pracovní místo existuje a jaký je očekávaný příspěvek jeho držitele.
- *Obsah* – povaha a šíře práce, tj. proces přeměny vstupů na výstupy.
- *Zodpovědnost* – výsledky nebo výstupy, za které držitel pracovního místa zodpovídá.
- *Kritéria výkonu* – kritéria, měřítko nebo ukazatele, které umožňují zhodnotit, nakolik je práce vykonávána uspokojivě.
- *Odpovědnost* – úroveň odpovědnosti, kterou držitel pracovního místa musí uplatňovat v souvislosti s šíří a vstupy práce.
- *Organizační faktory* – vztahy podřízenosti, resp. nadřízenosti týkající se držitele pracovního místa, míra zapojení držitele pracovního místa do týmové práce.

- *Motivující faktory* – zvláštní rysy práce na pracovním místě, které pravděpodobně mohou motivovat nebo demotivovat držitele pracovního místa, pokud se – v případě demotivačních faktorů – nepřijmou příslušná opatření.
- *Faktory osobního rozvoje* – vyhlídka na postup a kariéru a příležitost získat nové dovednosti nebo odbornost.
- *Faktory prostředí* – pracovní podmínky, hlediska zdraví a bezpečnosti, nevhodná pracovní doba, mobilita a ergonomické faktory vyplývající z povahy a používání zařízení nebo z povahy pracoviště.³

Podstatnou částí analýzy pracovního místa je sběr údajů. Ten se řídí několika základními kroky, jako je získání potřebných dokumentů, informací přímo od manažerů, pokládání správných otázek držitelům pracovního místa a pozorování pracovního místa. Při dodržování těchto kroků je využíváno mnoha metod. Při výběru těchto metod se řídíme většinou účelem, efektivností, odborností a dosažitelností zdrojů.

Rozhovory

Metoda prováděná hovory s držiteli pracovního místa a ověřováním těchto informací u jejich vedoucích a manažerů. Cílem je získání relevantních údajů o pracovním místě, které zahrnují název pracovního místa pracovníka a jeho nadřízeného, krátký popis a seznam hlavních úkolů a povinností. Vedení rozhovoru se řídí sedmi zásadami a každý by měl mít připravený tzv. checklist, neboli seznam otázek pro rozhovor. Získané informace se následně musí ověřit, a to u vedoucích týmů a nadřízených. Ti však mohou mít rozdílné názory na danou problematiku, proto je nutné tyto názory sladit. Výhodou rozhovorů je především jejich flexibilita, podrobné informace a snadná organizace. Mohou také odhalit dříve skryté problémy s organizací, špatným rozvržením práce apod. Nevýhodou však bývá vysoká časová náročnost a nesnadná analýza výsledků. Analytikové tedy musí být na správné vedení rozhovorů vyškoleni, což zvyšuje i finanční náročnost této metody. Další možností je také hromadný rozhovor se skupinou pracovníků, ten sice zmenší časovou náročnost, má však zásadní nevýhodu v možnosti nezachycení všech potřebných a důležitých informací. Ke zjednodušení pohovorů s držiteli pracovního místa se mohou používat i jiné metody, nejčastěji však dotazníky.

³ ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha : Grada, 1999. 968s. ISBN 80-7169-614-5

Dotazníky

Mohou mít velké množství variant, dle druhu práce, na kterou se zaměřují. Mohou mít různý rozsah a mohou obsahovat jak objektivní otázky, popřípadě otázky, které je možné zodpovědět alternativně, tak i otázky s otevřeným koncem, umožňující subjektivní výpověď. Dotazník vyplňuje zpravidla pracovník zařazený na pracovním místě, obvyklý bývá revidován jeho bezprostředním nadřízeným. Jestliže nepracovní místo nově, vyplňuje dotazník bezprostřední nadřízený. O vyplnění je možno požádat také nezávislé experty. Výhodou je získání informací během velmi krátké doby. Příprava dotazníků je ale náročná na čas a schopnosti těch, kteří dotazník sestavují.⁴ Příklad dotazníku používaného k analýze pracovních míst viz Příloha č. 1.

Kontrolní seznamy a soupisy

Kontrolní seznamy, které vyplňují držitelé pracovních míst, jsou podobné jako dotazníky, avšak odpovědi vyžadují méně subjektivní úsudek a směřují k odpovědím typu ANO nebo NE. Mohou zahrnovat až 100 činností; držitelé pracovních míst označují ty úkoly, které jsou součástí jejich práce. Pokud je vzorek menší než 30, mohou být výsledky zkreslené.

Hodnotící stupnice nebo soupisy jsou určitým zlepšením. Podobně jako kontrolní seznamy předkládají držitelům pracovních míst seznam činností. Avšak místo toho, aby se od nich požadovalo pouhé označení těch, které provádějí, jsou jim nabídnuty stupnice, zpravidla od 1 do 7 s tím, aby tyto činnosti ohodnotili příslušným stupněm podle množství času, který jim věnují, nebo podle jejich významu.⁵

V odborné literatuře je uváděno obsáhlé množství soupisů. Nejvíce využívanou soupisovou metodou je metoda PAQ (Position Analysis Questionnaire) vypracovaná McCormickem a kol. (1972) a založená na studiu více než 3700 prací, ze kterých McCormick vytvořil 6 faktorů práce (informační vstupy, duševní procesy, fyzické činnosti, vztahy s ostatními, pracovní prostředí a jiné souvislosti a charakteristiky) dále popisovaných ve 194 pracovních prvcích. Je všeobecně použitelný a komplexní, jeho

⁴ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, s.r.o., 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3

⁵ ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha : Grada, 1999. 968s. ISBN 80-7169-614-5

součástí jsou i vzorové popisy. Nevýhodou je časová náročnost zpracování a speciální odborné znalosti.

Pozorování

Forma studia držitele pracovního místa a zaznamenávání jeho činnosti, postupu a časové náročnosti. Je nejčastěji používáno u prací s velkým podílem duševní činnosti nebo u vysoce kvalifikovaných prací.

Popis práce prováděný pracovníkem

Takovýto popis vytváří přímo držitelé pracovních míst. Výhodou je značná časová a finanční úspora, avšak pracovník může být natolik spojen s daným pracovním místem, že může vytvořit neobjektivní popis. To je důvodem uskutečňování speciálních výcviků a určitým způsobem dohledu, např. hromadné zpracování analýzy pod dohledem analytiků.

Deníky a záznamy

Obdoba popisu práce prováděného pracovníkem, držitel pracovní místa si v tomto případě sám analyzuje své pracovní místo vedením deníku nebo pravidelných záznamů. Tato metoda je nejvíce vhodná pro vedoucí pracovní místa, jejichž držitelé mají potřebné dovednosti. Někdy je totiž poměrně obtížné tyto záznamy analyzovat.

Hierarchická analýza úkolu

Metoda hierarchické analýzy úkolu, kterou vypracovali Annet a Duncan (1971), rozkládá práce nebo oblasti práce do hierarchické soustavy úkolů, podúkolů a postupů. Analyzuje se postup, který je nezbytný k dosažení cíle. Tento přístup je většinou používán pro práce ve zpracovatelských nebo výrobních procesech, avšak zásady definování výstupů a výkonových norem a analýzy dílčích úkolů jsou použitelné při analýze jakéhokoliv typu pracovních míst.⁶

Samozřejmě má každá metoda své výhody a nevýhody, svá rizika. Proto je velmi důležité metodiku volit citlivě s individuálním přístupem ke každému pracovnímu místu zvlášť.

⁶ ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha : Grada, 1999. 968s. ISBN 80-7169-614-5

S tvorbou a analýzou pracovního místa úzce souvisí popis pracovního místa, který je jakýmsi výsledkem analýzy. Popis pracovního místa je tedy poslední částí přípravy k získávání a výběru zaměstnanců.

Popis a specifikace pracovního místa

Popis pracovního místa

Jak již bylo zmíněno výše, jedná se výstup analýzy pracovního místa. Díky této analýze může personální specialista vytvořit popis pracovního místa. Každá organizace si sama rozhoduje, jaké informace budou do popisu zařazeny. Nejčastěji se však popis pracovního místa řídí podle následujících základních prvků, které mohou být nejrůznějšími způsoby dále rozvedeny.

- *Název pracovního místa.*
- *Vztah k ostatním pracovním místům* – uvnitř i vně organizace.
- *Účel a cíle práce* – k jakému účelu slouží pracovní místo a jeho cíle.
- *Hlavní úkoly a činnosti* – vše, co je nutné ke splnění stanovených cílů.
- *Dodatečné informace* – rozsah pravomocí, platové a pracovní podmínky atd.
- *Datum zpracování* – revize bývá prováděna u míst s zpracovaných před více než 3 roky.
- *Budoucí změny* – proměnlivost života organizace.

Většina popisů práce obsahuje souhrnný popis pracovního místa. Je to krátký odstavec vyjadřující, čeho se práce týká – čím držitel pracovního místa přispívá organizaci. Hlavní část každého popisu pracovního místa je tvořena soupisem hlavních povinností a činností, podrobně popisujícím aktivitu držitele pracovního místa, a rovněž to, čeho má tento vykonavatel práce dosáhnout. Při zamyšlení se nad dalšími aplikacemi popisů práce a nad tím, jaký to může mít význam pro to, jak jsou popisy pracovních míst sestavovány a psány, docházíme k hlavním účelům popisů pracovních míst:

- Plánování lidských zdrojů

- Nábor a výběr
- Každodenní výkonový management / posuzování výkonu
- Identifikace potřeb výcviku
- Hodnocení práce⁷

Specifikace pracovního místa

Specifikace pracovního místa je dokument, který nastiňuje dovednosti a kvality, které by zaměstnanec měl mít, aby byl schopen plnit úkoly obsažené v popisu práce.⁸ Pro snadnější a správnou specifikaci pracovního místa je používáno mnoho modelů. Nejznámější je Rodgerův sedmibodový model a Munroův - Frazerův pětistupňový model.

Rodgerův sedmibodový model

Má delší historii – vypracován v roce 1952 – a konkretizuje charakteristiky osobnosti, které jsou od držitele pracovního místa, do sedmi základních skupin:

1. *Fyzické vlastnosti* – zdraví, tělesná stavba, vzhled, držení těla a mluva.
2. *Vědomosti a dovednosti* – vzdělání, kvalifikace a zkušenosti.
3. *Všeobecná inteligence* – základní intelektuální schopnosti.
4. *Zvláštní schopnosti* – mechanické, manuální zručnost, obratnost v používání slov nebo čísel.
5. *Zájmy* – intelektuální, praktické, tvůrčí, sportovní, společenské a umělecké aktivity.
6. *Dispozice (sklony)* – přizpůsobivost, schopnost ovlivňovat ostatní, vytrvalost, sklon k závislosti, spoléhání sama na sebe.
7. *Okolnosti (zázemí)* – soukromí, rodina, povolání a zaměstnání členů rodiny.⁹

Munroův - Frazerův pětistupňový model

Vypracován v roce 1954 jako další významný tradiční systém klasifikace. Tento model ale charakterizuje osobnost držitele pracovního místa v 5 bodech.

⁷ FOOT, Margaret ; HOOK, Caroline . *Personalistika*. 1. vyd. Praha : Computer Press, 2002. 462 s. ISBN 80-7226-515-6.

⁸ KAŇÁKOVÁ, Zdeňka ; BLÁHA, Jiří; BABICOVÁ, Jana. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Ostrava : Akademie J.A.Komenského, 2000. 205 s. ISBN 80-7048-020-3

⁹ ARMSTRONG, Michael . *Řízení lidských zdrojů : Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3

1. *Vliv na ostatní* – tělesná stavba, vzhled, mluva a způsoby.
2. *Získaná kvalifikace* – vzdělání, odborný výcvik, pracovní zkušenosti.
3. *Vrozené schopnosti* – přirozený rychlost chápání a schopnost učit se.
4. *Motivace* – osobní cíle, důslednost a odhodlání za těmito cíli jít, úspěšnost v jejich dosažení.
5. *Emocionální vybavení* – citová stabilita, schopnost překonávat stres a schopnost vycházet s lidmi.¹⁰

K rozhodnutí o relevantních kritériích je potřebná vysoká úroveň usuzování a mínění jedné osoby se mohou osoby se mohou odlišovat od mínění druhé osoby. Musíme být proto schopni odůvodnit požadavky, k nimž jsme dospěli, a být připraveni vysvětlit, proč je to tak, zvláště když má být specifikace později použita při náboru a výběru. Jakmile je sestaven seznam kritérií, k nimž má být přihlíženo, musí být tato kritéria sestavena logickým a srozumitelným způsobem.¹¹

Získávání zaměstnanců

Získávání pracovníků je činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu (včas). Spočívá tedy v rozpoznávání a vyhledávání vhodných pracovních zdrojů, informování o volných pracovních místech v organizaci, nabízení těchto volných pracovních míst (a nezdědka i v přesvědčování vhodných jedinců o výhodnosti práce v organizaci), v jednání s uchazeči, v získávání přiměřených informací o uchazečích (tyto informace budou později sloužit k výběru nejvhodnějších z nich) a v organizačním a administrativním zajištění všech těchto činností.¹²

¹⁰ BLÁHA, Jiří ; MATEICIUC, Aleš; KAŇÁKOVÁ, Zdeňka . *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno : CP Books, a.s., 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9

¹¹ FOOT, Margaret ; HOOK, Caroline . *Personalistika*. 1. vyd. Praha : Computer Press, 2002. 462 s. ISBN 80-7226-515-6

¹² KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, s.r.o., 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3

Vnitřní a vnější podmínky získávání pracovníků

Je důležité v první řadě uvažovat o vnitřních zdrojích uchazečů, přestože některé organizace striktně používající politiku stejné příležitosti (často orgány lokální správy) trvají na tom, aby uchazeči z vnitřních zdrojů ucházející se o volná pracovní místa měli stejné startovní podmínky jako uchazeči z vnějších zdrojů.¹³

2.1.1.1 Získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů

O získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů hovoříme v případě využití lidského zdroje v rámci organizace. Rozlišujeme:

1. Vertikální pohyb doprovázený pracovním postupem
2. Horizontální převod na základě jednoduchého převodu
3. Diagonální pohyb doprovázený přerazením.¹⁴

Získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů nejvíce ovlivňuje individuální rozhodování uchazečů. Ti se musí rozhodovat, zda přijmou nabídku organizace, ve které pracují. Vnitřní zdroje pracovních sil tvoří:

- a) Pracovníci uspořeni v důsledku technického rozvoje, tj. v důsledku substituce živé lidské práce stroji či v důsledku použití produktivnější technologie, zlepšené organizace práce apod.;
- b) Pracovníci uvolňovaní v souvislosti s ukončením nějaké činnosti či s jinými organizačními změnami;
- c) Pracovníci, kteří dozráli k tomu, aby mohli vykonávat náročnější práci, než jakou vykonávají na současném pracovním místě;
- d) Pracovníci, kteří jsou sice účelně využiti na současném pracovním místě, mají však z nějakých důvodů zájem přejít na uvolněné či nově vytvořené pracovní místo v jiné části organizace.¹⁵

¹³ ARMSTRONG, Michael . *Řízení lidských zdrojů : Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3

¹⁴ KAŇÁKOVÁ, Zdeňka , et al. *Sociální potenciál organizace*. Ostrava : Vysoká škola báňská - TU Ostrava, 2006. 157 s. <http://moodle.vsb.cz>

Jako všechno i získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů organizace má své výhody a nevýhody. Mezi výhody patří dobrá znalost organizace uchazečem a uchazeče organizací, rostoucí morálka a motivace pracovníka a v neposlední řadě i návratnost investice vložené do pracovníka.

Naopak nevýhodou může být neustálý kariérní růst a nemožnost zvládnání nových úkolů, soutěžení hraničící s etickými postoji organizace a možnost vzniku bariér při pronikání nových myšlenek zvenčí.

2.1.1.2 Získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů

Získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů je na rozdíl od vnitřních zdrojů otázkou objektivního rozhodování uchazeče i organizace. Mezi hlavní vnější zdroje patří:

- a) Volné pracovní síly na trhu práce (např. nezaměstnaní registrovaní jako uchazeči o zaměstnání na úřadech práce);
- b) Čerství absolventi škol či jiných institucí připravujících mládež na povolání;
- c) Pracovníci jiných organizací, kteří jsou rozhodnuti změnit zaměstnavatele nebo které nabídka (inzerát) naší organizace k tomuto rozhodnutí přivede.

Doplňkové zdroje:

- a) ženy v domácnosti;
- b) důchodci;
- c) studenti (v určité části dne, týdne či o prázdninách);
- d) pracovní zdroje v zahraničí.¹⁶

I tento způsob získávání zaměstnanců má své výhody a nevýhody. Hlavními výhodami je možnost nalezení velkého množství talentovaných zaměstnanců, kteří nejsou zaměstnání uvnitř organizace, nové pohledy a inovace zvenčí a nízké náklady na pořízení

¹⁵ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, s.r.o., 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3

¹⁶ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, s.r.o., 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3

vysoce kvalifikovaných zaměstnanců. Nevýhodou je obtížné obstarání uchazečů, časově náročná adaptace pracovníků a možnost konfliktů s ostatními pracovníky organizace.

Volba metod získávání zaměstnanců

Ať už jsou pro přijetí do zaměstnání stanoveny jakékoli požadavky, prvotní je, aby potenciální zájemci byli vůbec o nabízeném místě informováni. Výběr skupiny zájemců, které budeme o volném pracovním místě informovat, a použité informační kanály určují, kdo se o pracovní příležitost dozví. Zdroje a cesty k nim by měly být zvoleny tak, aby při vynaložení co nejmenších nákladů vedly k získání co největšího množství kvalitních zájemců o práci. Často se také při jejich volbě vychází z tradic a minulých zkušeností podniku.¹⁷

V odborné literatuře je zmiňováno mnoho způsobů získávání zaměstnanců. Na každé pracovní místo a obor, ve kterém organizace operuje, se samozřejmě používají jiné postupy. Volba těchto postupů závisí individuálně na každé organizaci nebo jejím oddělení HR. V následujících kapitolách se tedy pokusím popsat nejčastěji používané postupy vedoucí k těm nejlepším pracovníkům.

2.1.1.3 Uchazeči se nabízejí sami

Organizace, které mají dobrou pověst, nabízejí zajímavou, dobře placenou, popřípadě svým způsobem prestižní práci, mají pro zaměstnance výhodnou personální a sociální politiku atd., používají nezřídka relativně velmi pasivní metodu získávání pracovníků. Uchazeči se jim nabízejí sami, přicházejí nebo se písemně obracejí na organizaci se svou nabídkou.¹⁸ Výhodou této metody jsou nízké náklady, nevýhodou pak nedostatečný výběr pro organizaci a velká pravděpodobnost přijetí nevhodného pracovníka.

¹⁷ MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha : Grada, 1993. 936 s. ISBN 80-85623-29-3

¹⁸ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, s.r.o., 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3

2.1.1.4 Doporučení zaměstnanců

Dle Milkoviche (1993) je využití této metody speciálně vhodné, pokud se organizace snaží získat pracovníky na nově utvořená nebo neobvyklá pracovní místa, s jejichž naplněním jsou často potíže. Zaměstnanec, který dává doporučení, totiž zřejmě kandidáta předběžně zhodnotí, aby se vyhnul tomu, že by v budoucnu mohl být dáván do souvislosti s jeho chybami. Také mu podrobně vysvětlí, co ono zaměstnání obnáší, a pravděpodobně na něj i působí v tom směru, aby odváděl dobré výkony a nestavěl tedy „doporučitele“ do špatného světla. Nevýhodou je možnost vytváření klik v organizaci a omezená možnost výběru uchazeče.

2.1.1.5 Přímé oslovení

Metoda klade určité nároky na všechny vedoucí pracovníky. Vyžaduje od nich, aby sledovali, kdo je v určitém oboru dobrý, má nápady, stal se známým (řada organizací za tím účelem monitoruje odborný tisk, zúčastňuje se odborných setkání, využívá pracovních a obchodních kontaktů s pracovníky jiných organizací, získává informace o vhodných odbornících nejrozličnějšími, někdy nikoliv vždy etickými způsoby apod.). v případě potřeby jej pak osloví s nabídkou.¹⁹ Jedná se způsob metody zvané „headhunting“, popsané níže. Výhodou je výběr zpravidla vhodných kandidátů, nevýhodou možnost zhoršení vztahů s ostatními organizacemi.

2.1.1.6 Vývěsky

Tato metoda je všeobecně považována za nízkonákladovou a nenáročnou. Vývěsky mohou být jak v organizaci tak mimo ni a měly by nabídnout všechny potřebné informace, které uchazeč potřebuje (popis pracovního místa, pracovních podmínek, požadavky na uchazeče, termín a informace o místě, kde se mají uchazeči hlásit). Výhodou jsou opět nízké náklady a termínovanost. Nevýhodou je omezený počet oslovených uchazečů.

¹⁹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, s.r.o., 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3

2.1.1.7 Letáky

Letáky bývají obvykle šířeny na určitém území a to buď vkládáním do schránek, nabízením na ulici nebo veletrhu. Jedná se o vysoce nákladovou metodu, která se nepoužívá pro vyšší nebo manažerské pozice, ale spíše pro méně kvalifikovaná pracovní místa. Může také souviset se sezónní zaměstnaností a nárazovým získáváním např. brigádníků.

2.1.1.8 Inzerce

Inzeráty představují nejčastěji využívaný komunikační kanál pro většinu typů pracovních míst. Často jsou inzeráty (kromě novinových) zveřejňovány v odborném tisku, v televizi, rozhlasu, a jsou dokonce zasílány poštou těm potenciálním zájemcům o práci, kteří odpovídají požadovanému kvalifikačnímu profilu.²⁰

Cílem inzerování by mělo být:

- *upoutat pozornost* – inzerát musí být v úsilí o zájem potencionálních zájemců konkurenceschopný,
- *vytvářet a udržovat zájem* – informaci o pracovním místě, podniku, podmínkách zaměstnání a požadované kvalifikaci musí inzerát sdělovat atraktivním a zajímavým způsobem,
- *stimulovat akci* – poselství inzerátu musí být sděleno způsobem, který upoutá nejen oči, ale také přiměje lidi číst jej do konce a bude mít za následek dostatečný počet odpovědí od vhodných uchazečů.²¹

Před vytvořením inzerátu je nutno provést analýzu požadavků, možných zdrojů a rysů pracovního místa. Tedy stanovení počtu obsazovaných pracovních míst, úkoly a povinnosti pracovního místa, požadovanou kvalifikaci a praxi (tyto informace plynou s analýzy a popisu pracovního místa). Poté si organizace musí určit, zda hodlá využít externí firmy pro získávání zaměstnanců. Dále je nezbytné určit, z jakých zdrojů chce organizace pracovníky získávat a na konec určit takové podmínky pracovního místa, aby

²⁰ MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha : Grada, 1993. 936 s. ISBN 80-85623-29-3

²¹ ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha : Grada, 1999. 968s. ISBN 80-7169-614-5

bylo pro uchazeče dostatečně atraktivní. V neposlední řadě je důležitá analýza úspěšnosti inzerce z předchozích zkušeností.

V této fázi může organizace inzerát vytvořit. Na kvalitu inzerátu má vliv:

- *formální stránka inzerátu* – velikost, umístění, grafické zpracování,
- *obsahová stránka* – vzbudit pozornost, působit na city, na naše jednání,
- *umístění inzerátu*,
- *velikost a formát*,
- *intenzita*,
- *kontrast a odloučenost*,
- *barva*,
- *logo a logotyp*,
- *titul pracovní funkce*,
- *představení firmy* – směrem dovnitř, přes produkt, přes postavení na trhu, přes zákazníka,
- *text podrobnosti inzerátu* – stručný popis práce, popis očekávání, požadavků každé strany,
- *ostatní* – lokace, požadované dokumenty, kontaktní osoba s kontaktní adresou.²²

Důležitým aspektem je také volba typu inzerátu. Ten může být standardní sloupcový (mezi ostatními inzeráty, není členěn na odstavce, levný druh inzerátu vhodný je k nabízení méně kvalifikovaných funkcí), částečně nestandardní (má odlišný nadpis, členěn do odstavců, cena stále není příliš vysoká a účinnost je větší než u standardního sloupcového inzerátu) a plně nestandardní inzerát (zcela individuální, nákladný, nejvíce používaný pro získání manažerů a vysoce kvalifikovaných specialistů).

Následně po volbě inzerátu je nutno si zvolit médium tzn., zda bude organizace inzerovat v televizi, rozhlasu nebo tiskovinách. V tomto případě je vhodné využití externí agentury, která má komplexní přehled o cenách inzerátů v různých médiích a taktéž může

²² KAŇÁKOVÁ, Zdeňka ; BLÁHA, Jiří; BABICOVÁ, Jana. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Ostrava : Akademie J.A.Komenského, 2000. 205 s. ISBN 80-7048-020-3

poradit s volbou vhodného druhu média tak, aby inzerát oslovil co nejvíce potencionálních pracovníků.

Na závěr je opět vhodné provést analýzu úspěšnosti této metody v organizaci. Firma musí brát na zřetel efektivitu vložených prostředků. Armstrong (2007) uvádí jako vhodný ukazatel efektivnosti náklady na inzerci v přepočtu na jednu odezvu a také odkazuje na panel kreativních expertů, kteří zformulovali doporučení vedoucí k úspěšným inzerátům nabízejícím zaměstnání.

2.1.1.9 E-recruitment

E-recruitment či online recruitment využívá při získávání pracovních prostředků založených na počítačových sítích, jako je firemní veřejnosti přístupná internetová stránka nebo veřejnosti nepřístupná internetová stránka. Proces získávání pracovníků pomocí počítačových sítí se skládá z přilákání, třídění a klasifikování uchazečů, výběru a nabízení zaměstnání nebo odmítání uchazečů. Cappelli (2001) odhadl, že použije-li se tento způsob jako jediný, stojí to pouze dvacetinu toho, než když se k získání, výběru a přijetí téže osoby použijí tradiční metody.²³ Jeho výrok dokazují nízké náklady. Další výhodou je také možnost většího rozsahu inzerátu a možnost rozšíření o další možnosti při získávání zaměstnanců, a tím tedy zrychlení celého procesu. Nevýhodou může být nedostatečné pokrytí internetovou sítí, které se však stále více smazává vzhledem k současnému rozmachu vědy a techniky. Nejznámějšími internetovými stránkami na českém trhu jsou portály: prace.cz, jobs.cz, jobhunter.cz, profesia.cz a další. S těmito portály mohou spolupracovat jak uchazeči o pracovní místo, tak i organizace hledající své zaměstnance. Ve většině případů zde uchazeči vystavují své životopisy, na které pak personalisté organizací reagují, nebo odpovídají přímo na inzeráty organizací.

2.1.1.10 Spolupráce s odbory a využití jejich informačního systému

V zemích s dlouhou odborovou tradicí a dobře organizovanými odborovými svazy využívají organizace k získávání určitých skupin pracovníků také odbory. Podmínkou je, aby příslušný odborový svaz měl vlastní informační systém a fungující spojení na své

²³ ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha : Grada, 1999. 968s. ISBN 80-7169-614-5

členy, včetně momentálně nezaměstnaných (zpravidla to bývá tam, kde odbory spravují nějaký fond, z něhož vyplácejí svým členům podpory v nezaměstnanosti).²⁴ Výhodou jsou zde dobré vztahy s odbory, nevýhodou pak omezený výběr.

2.1.1.11 Spolupráce s úřady práce

Úřady práce mají obrovskou výhodu v tom, že soustřeďují jak nabídku práce, tak poptávku po ní. Organizace zde tedy mohou hledat kvalifikované pracovníky a zároveň je zájemci mohou i sami oslovit. Jedná se o metodu s velmi nízkými náklady, navíc může i u určitých pracovníků získat organizace příspěvek na zaměstnávání určitých osob (postižených apod.).

2.1.1.12 Spolupráce se vzdělávacími institucemi

Jedná se o přímé spojení organizace se středními a vysokými školami, díky jejichž spolupráci je usnadněno získávání mladých odborníků. Školy obvykle udělají předvýběr, nevýhodou je ale sezónnost nástupu do zaměstnání. V USA ale i jinde je velmi používanou metodu „Campus recruiting“. Kdy vysoká škola vytvoří vhodné podmínky pro to, aby se zástupci organizací mohli se studenty setkat a uspořádat s nimi předběžné pohovory, při nichž studenti získávají dostatečné množství informací o organizaci i o volných místech, a zástupci organizací si ty nejvhodnější z nich vytipují. Nejslibnější studenti jsou pak pozváni k návštěvě organizace, kde padne rozhodnutí.²⁵

2.1.1.13 Outsourcing – Využívání externích služeb

Využití externích služeb, tedy služeb poradenských firem je ve světě velmi rozšířenou metodou nejen získávání, ale i výběru zaměstnanců. Tyto firmy totiž nenabízejí jen aktivní získání pracovníka, ale i možnost prvotního protřídění uchazečů, tedy předvýběr nebo přímo výběr zaměstnanců. Velkou výhodou využití komerční zprostředkovatelny jsou její znalosti trhu práce a mnoho zkušeností v oboru. Nevýhodou je v první řadě vysoká finanční náročnost a legislativní omezení.

²⁴ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, s.r.o., 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3

²⁵ UHÝRKOVÁ, Hana. *Sociální potenciál organizace*. Ostrava, 2008. 35 s. Bakalářská práce. VŠB - TU Ostrava

Využívání služeb poradenských firem specializovaných na získávání pracovníků

Poradenské firmy specializované na získávání pracovníků obvykle inzerují, provádějí pohovory s uchazeči a dělají předvýběr. Nabízejí odborný přístup a snižují pracnost získávání pracovníků. Pokud si to organizace přeje, může zůstat v anonymitě. Většina těchto firem vyžaduje honorář odvozený od základního ročního platu na obsazovaném pracovním místě (v Británii obvykle 15 – 20%).

Využívání služeb poradenských firem specializovaných na vyhledávání vedoucích pracovníků

Jde hlavně o to, že se firma snaží obsadit velmi specifickou pozici velmi specifickým člověkem. Často jde o náročnou práci, která vyžaduje nejen značné zkušenosti, ale pro její dobré vykonávání je třeba disponovat i určitými povahovými vlastnostmi či dovednostmi. První kontakt s potenciálním novým zaměstnancem proběhne většinou po telefonu a nezděná v pracovní době. Dobrý headhunter ale vždy jedná diskrétně, aby neohrozil ani „loveného“ ani klientskou firmu, která mu práci zadala. Tento způsob získávání nových zaměstnanců je velice efektivní a firma obsadí pracovní pozici tím nejlepším, koho může dostat. Jde o cílené vyhledávání, musí zprostředkovatelská společnost provést průzkum pracovního trhu, najít vhodné kandidáty (což je často hodně složité), navázat s nimi kontakt a ověřit si jejich kvality. To všechno je samo o sobě značně nákladné, a proto je i cena za jednu obsazenou pozici dost vysoká. Jde nejspíš o jedinou, ale zato hodně podstatnou nevýhodu.²⁶

Třídění uchazečů

Po uveřejnění nabídky, a poté, co je shromážděno dostatečné množství žádostí uchazečů, jak uvádí Armstrong (1999), následují typické kroky, spočívající ve třídění a prosévání uchazečů, které jsou následující:

- vytvoření seznamu uchazečů podle standardního formuláře,
- všem uchazečům se pošle standardní písemné poděkování,
- uchazeči mohou být požádáni o vyplnění a vrácení podnikového dotazníku,

²⁶ Headhunting. *Katalog Do práce : 2008* [online]. 2008, 1., [cit. 2010-03-11]. Dostupný z WWW: <http://www.doprace.cz/katalog/3/clanky_79_Headhunting.html>.

- porovnávání uchazečů s klíčovými kritérii specifikace pracovního místa,
- další prosévání přijatelných uchazečů až do vytvoření přijatelného souboru uchazečů pozvaných k pohovoru (ideální počet je mezi čtyřmi až osmi),
- sestavení programu pohovorů (30 minut pro obsazení rutinní práce, 60 i více minut pro obsazení vyšších vedoucích funkcí),
- pozvání uchazečů k pohovoru standardním dopisem
- opětovné procházení souboru přijatelných uchazečů, kteří nebyli pozváni k pohovoru a uchazečů na hranici přijatelnosti a rozhodnutí, zda je nezařadit do zálohy.

Po konečném protřídění uchazečů o pracovní místo může organizace plynule přejít k výběru pro ni nejvhodnějších zaměstnanců a metodice výběru, které budou popsány v následující kapitole.

Výběr zaměstnanců

„Najímáme chytré lidi, aby nám říkali, co máme dělat.“

Steve Jobs

Ve skupině kandidátů zaměstnání, která byla vytvořena nábořem, je obvykle větší počet osob, než je k obsazení volných míst třeba. Je tedy nutné zvolit část z nich, kterým práci nabídneme, a odmítnout zbývající, popřípadě je odkázat na pozdější termín přijetí do zaměstnání. Proces výběru funguje jako síto, nebo filtr, pro určení toho, zda se z uchazeče o zaměstnání stane zaměstnanec společnosti.²⁷

Úspěšná náborová kampaň vede k dostatečnému množství žádostí zaslaných lidmi, kteří jsou pro dané místo vhodně kvalifikovaní, a tak je dalším úkolem vybrat z tohoto množství nejvhodnější osoby. Zaměstnavatelé musí uvážit, kdo by měl tento úkol realizovat a poskytnout mu podporu ve formě politik, procedur a tréninku.²⁸

²⁷ MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha : Grada, 1993. 936 s. ISBN 80-85623-29-3

²⁸ FOOT, Margaret ; HOOK, Caroline . *Personalistika*. 1. vyd. Praha : Computer Press, 2002. 462 s. ISBN 80-7226-515-6

Fáze výběru pracovníků

V odborné literatuře dochází velmi často k prolínání procesu získávání pracovníků a procesu výběru pracovníků, proces výběru pracovníků bývá rozdělen do dvou fází, předběžné a vyhodnocovací.

Předběžná fáze

Začíná tím, že se objeví potřeba obsadit volné nebo potenciálně volné pracovní místo. Okamžitě musí následovat tři kroky charakterizující předběžnou fázi.

- a) Definice příslušného pracovního místa a stanovení základních pracovních podmínek na něm.
- b) Vyhodnocení kvalifikace, znalostí a dovedností a osobních vlastností, které má uchazeč mít pro úspěšné vykonávání pracovní pozice.
- c) Konkrétní specifikace požadavků na vzdělání, kvalifikaci, specializaci, délku praxe a zvláštní schopnosti a osobní vlastnosti, která je nezbytná pro shledání uchazeče vhodným.²⁹

Vyhodnocovací fáze

Následuje po přecházející fázi s určitým odstupem, který je tak dlouhý, jak dlouhý je proces získávání pracovníků. Také se skládá z několika kroků, avšak není nutné je všechny dodržet. V naprosté většině případů se používá kombinace dvou a více kroků, které jsou definovány takto:

- a) Zkoumání dotazníků a jiných dokumentů předložených uchazečem, včetně životopisů.
- b) Předběžný pohovor, který má doplnit některé skutečnosti obsažené v dotazníku a dalších písemných dokumentech.
- c) Testování uchazečů pomocí tzv. testů pracovní způsobilosti nebo pomocí tzv. assesment center.
- d) Výběrový pohovor.

²⁹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, s.r.o., 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3

- e) Zkoumání referencí.
- f) Lékařské vyšetření (pokud je potřebné).
- g) Rozhodnutí o výběru konkrétního uchazeče.
- h) Informování uchazečů o rozhodnutí.³⁰

V další kapitole se tedy pokusím popsat nejpoužívanější metody výběrového řízení a jejich nejčastější kombinace napomáhající výběru kvalitních zaměstnanců, kteří jsou pro danou organizaci velkým přínosem.

Metody výběru pracovníků

Metod sběru a posuzování informací o uchazečích o zaměstnání je zřejmě nekonečné množství a nové postupy se objevují takřka každodenně. Takové způsoby, jako testování na počítačích nebo analýza genetických předpokladů, byly ještě před několika lety neznámé; dnes je však používá řada společností. Pravdou však je, že největší popularitě se stále těší tradiční metody sběru informací, jako např. formuláře o přijetí do zaměstnání nebo přijímací rozhovory.³¹

2.1.1.14 Přijímací pohovor

V rozhovoru usilujeme o sběr dostatečných informací o uchazečích. Je třeba zabezpečit návrh otázek, kterými získáme potřebné informace a umožnit uchazečům se na tyto informace předem připravit. Přijímací a výběrový rozhovor má tři etapy: úvod, střední část a závěr.³²

³⁰ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, s.r.o., 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3

³¹ MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha : Grada, 1993. 936 s. ISBN 80-85623-29-3

³² KAŇÁKOVÁ, Zdeňka ; BLÁHA, Jiří; BABICOVÁ, Jana. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Ostrava : Akademie J.A.Komenského, 2000. 205 s. ISBN 80-7048-020-3

Etapy	Cíle	Činnosti
Úvod	Vytvořit příjemné prostředí. Navázat kontakt (raport).	Představení se. Úvod rozhovoru na neutrální téma. Souhlas s cílem rozhovoru. Základní struktura rozhovoru.
Střední část	Získat a předat informace. Udržovat vztah.	Informace o motivaci, vzdělání, vztazích, připravenosti k práci. Naslouchání. Pokládání otázek. Odpovědi na dotazy.
Závěr	Uzavřít rozhovor a projednat další postup.	Shrnout rozhovor. Ujasnit si, že kandidát nemá další otázky. Sdělit další postup (co bude a kdy).

Typy pohovorů

Nejčastěji jsou pohovory rozděleny na tři základní typy:

- *Individuální pohovory* – typu 1+1, nejběžnější metoda, obdoba diskuze mezi čtyřma očima. Výhodou je snadné navázání vztahu mezi stranami, nevýhodou možnost povrchního rozhodnutí.
- *Pohovorové panely* – skupina dvou a více lidí provádějící rozhovor s jedním uchazečem. Obvykle takovýto panel tvoří personalista a liniový management. Výhodou je výsky překrývajících otázek, a možnost diskuze mezi tazateli.
- *Výběrová komise* – oficiální, většinou větší pohovorový panel svolaný a pověřený orgány podniku. Umožňuje různé pohledy na uchazeče, nevýhodou je pokládání neplánovaných a náhodných otázek a možnost předsudků.³³

Organizace pohovoru

Od zvoleného typu pohovoru se odvíjí i postup při organizaci pohovorů. Velmi důležitá je příprava pohovoru a časový rozvrh. Obvykle se nejdříve písemně nebo telefonicky sděluje uchazečům místo a čas pohovoru a jméno osoby mající toto na starost. Následně na to by mělo být připraveno pro uchazeče příjemné prostředí, ve kterém mohou čekat na pohovor. Tazatelé musí být dobře informováni o průběhu pohovoru, který by měl probíhat v místnosti s dostatečným soukromím. Uchazeči by také v průběhu pohovoru měli být informováni o podniku, pracovním místě a pracovních podmínkách, dále pak by měl být každému uchazeči sdělen následný postup po ukončení pohovoru. Tazatelé musí

³³ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, s.r.o., 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3

být řádně proškoleni a informováni o všech souvislostech týkajících se daného pracovního místa. Také by měli být seznámeni s příslušnou legislativou týkající se především diskriminace, a to např. rasové, pohlaví nebo náboženské.

Pokládání otázek při výběrovém rozhovoru

Výběrový pohovor se obvykle skládá z pokládání správných otázek. Tyto otázky mohou být otevřené, jdoucí do hloubky, konkretizující, hypotetické, zaměřené na chování, zaměřené na způsobilost, týkající se motivace, udržující plynulost pohovoru, ověřovací, týkající se kariéry, zaměřené na práci a týkající se mimopracovních zájmů. Tazatelé obvykle pokládají i otázky zbytečné, které mohou uchazeče buď různě zmást, nebo navést na jinou odpověď. V neposlední řadě by si každá osoba, která vede výběrový rozhovor, měla dát pozor na kladení otázek, které mohou být předpojaté a související s již výše zmíněnou diskriminací.

Psychologická diagnostika při přijímacím pohovoru

Základní rozbor osobnosti uchazeče o zaměstnání patří k běžné náplni práce kvalifikovaného personalisty. Je důležité říci, že má-li být jakákoli psychologická diagnostika relevantní pomůckou pro úspěšné završení výběrového řízení, potom musíme přesně vědět, co od ní očekáváme, jaké jsou její možnosti a vypovídací limity a kdo je kompetentní osobou pro její provádění. Je třeba si uvědomit, že klíčovou oblastí vhodnou pro sledování osobnostních předpokladů uchazeče o zaměstnání je zejména emoční či sociální zralost (intelligence), a nikoli prostá intelligence rozumová.³⁴

Závěry vyplývající s pohovorů

Je důležité nenechat se zmást příjemným, pohotovým, sebejistým a výřečným uchazečem, který však nemá žádný potenciál k tomu, aby uspěl na pracovním místě. Každý personalista a tazatel u výběrového pohovoru by se měl vyvarovat tzv. „haló efektu“, který znamená, že se tazatel nechá unést jednou či dvěma skvělými vlastnostmi uchazeče a nevnímá tak jeho negativní stránky. Uchazeči taktéž musí být souzeni a porovnáváni podle obecných kritérií, která jsou individuální a záleží na každé jednotlivé organizaci. Velmi důležitá je tak v neposlední řadě zpětná vazba a analýza úspěšnosti výběrových pohovorů.

³⁴ MATĚJKA, Marek; VIDLAŘ, Pavel. *Vše o přijímacím pohovoru: Jak poznat druhou stranu*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 216 s. ISBN 978-80-247-1972-6

2.1.1.15 Výběrové testy

Výběrové testy neboli testy pracovní způsobilosti se používají za účelem zabezpečení klidnějších a spolehlivějších informací o úrovni inteligence, charakteristikách osobnosti, schopnostech, vlohách a získaných znalostech a dovednostech, než jaké lze získat z pohovoru.³⁵

Existuje mnoho druhů testů, nejčastěji používanými jsou psychologické testy inteligence nebo osobnosti. Dále to mohou být testy schopností, odborných znalostí, fyziologických předpokladů apod.

Test inteligence

Potíž s testy inteligence spočívá v tom, že musejí být založeny na tom, co podle nějaké teorie tvoří inteligenci, a poté musí odvodit řadu verbálních a neverbálních nástrojů měření různých faktorů nebo složek inteligence. Ale inteligence je velmi složitý pojem a množství teorií inteligence, a tedy i variant existujících testovacích nástrojů nebo baterií, výrazně komplikuje výběr testu inteligence.³⁵ Nejvhodnějším se tedy zpravidla stává test aplikovatelný na určitou skupinu uchazečů, který by měl být z hlediska validity kvalitně prověřen a je možné ho vztahovat ke stanoveným normám.

Test osobnosti

Testy osobnosti se pokoušejí posoudit osobnost uchazečů tak, aby bylo možné předpovědět jejich pravděpodobné chování v nějaké roli. Osobnost je všeobsáhlý a nepřesný termín, vztahující se k chování jedinců a ke způsobu, jak je uspořádáno a koordinováno, když jedinec a okolí na sebe vzájemně působí. Existuje spousta nejrozličnějších teorií osobnosti, a tudíž i spousta nejrozličnějších typů testů osobnosti. Jde o dotazníky vyplňované samotným testovaným nebo i o jiné typy dotazníků, které se pokoušejí měřit zájmy, hodnoty nebo pracovní chování.³⁶

Test schopností

Měří vlastnosti související s pracovním místem nebo zařazením. Předvídají potenciál jedince plnit pracovní úkoly. Tyto testy by se měly řádně prověřovat, nejlepší

³⁵ ARMSTRONG, Michael . *Řízení lidských zdrojů : Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3

³⁶ KAŇÁKOVÁ, Zdeňka ; BLÁHA, Jiří; BABICOVÁ, Jana. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Ostrava : Akademie J.A.Komenského, 2000. 205 s. ISBN 80-7048-020-3

variantou řešení je v tomto případě zadání tvorby testu specializované společnosti, která má s tvorbou testů bohaté zkušenosti. Vytvořený test se nejdříve nechá vyplnit pracovníky pracujícími na daném pracovním místě a dle různých odchylek se dále upravuje až do konečné podoby, ve které může být předložen uchazečům o zaměstnání.

Test odborných znalostí

Znalosti, které zájemci o tu kterou práci musí mít, aby ji mohli vykonávat, se zjišťují analýzou pracovních činností, ze kterých tato práce sestává. Ukázky činností jsou malé simulace skutečných pracovních jevů, jako je například psaní těsnopisem, používání textových editorů nebo čtení výkresů a plánů. Skutečnosti se asi nejvíce přibližuje přímé testování znalosti práce v zaměstnání samém, při kterém uchazeči nějakou dobu pracují na místě, o jehož získání usilují. Tento způsob používají např. někteří výrobci automobilů při výběru zaměstnanců do provozu.³⁷

Testy fyzických a fyziologických předpokladů

Tento druh testů je prováděn pouze v některých organizacích a pouze na některých pracovních místech. Jedná se o požadavky na fyzický stav pracovníků v případě, že by to mohlo ovlivnit jejich pracovní výkon. Normy a vyhodnocení takovýchto testů je obvykle uvedeno v odborných publikacích a samozřejmě záleží i na druhu organizace. Milkovich (1993) uvádění jako příklad takovýchto testů testování drogové závislosti, zákazy kouření, testy na AIDS, genetické testy nebo testy na detektoru lži.

2.1.1.16 Assesment centre

Assesment centrum je soubor metod aplikovaných na skupinu jedinců za účelem obsazení pracovní pozice, identifikace rozvojových potřeb nebo zjišťování charakteristik zaměstnanců za dalším účelem po dobu jednoho nebo více dnů. Mezi takto aplikované metody patří psychodiagnostické metody, rolové hry, případové studie, ukázky týmové práce apod. množství a náročnost použitých metod odpovídá kritériím, která byla pro hodnocení účastníků stanovena. Hlavním rysem assesment centra je přítomnost více hodnotitelů, kteří posuzují kandidáta z různých hledisek a podle různých kritérií během delšího časového úseku.³⁸

³⁷ MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 1993. 936 s. ISBN 80-85623-29-3

³⁸ KYRIANOVÁ, Hana. *Assesment centrum v současné personální praxi*. 1. vyd. Praha: Testcentrum, s.r.o., 2003. 105 s. ISBN 80-86471-21-7

Z historického hlediska sahají počátky assesment centra až do Starého a Nového zákona. Z pohledu novodobé historie se AC začalo používat v minulém století v armádě, kde byly dávány vojákům modelové situace a tito vojáci byli dle svého chování hodnoceni. Ve 40. letech minulého století se AC začalo rozvíjet především jako součást výzkumného programu na předpovědi chování amerických špiónů. V 90. letech minulého století se především po pádu železné opony rozšířilo AC především díky uplatňování poznatků z oboru psychologie práce. V této době začal opravdový vzestup při využívání AC.

AC je používáno zejména z důvodu větší kvality výběru zaměstnanců. V odborné literatuře jsou uváděny většinou tyto důvody: ekonomické, časové, možnost porovnání kandidátů, cesta, jak o kandidátech získat více informací apod. Jako každá metoda má i AC mnoho výhod a nevýhod. Je důležité se snažit vést AC takovým způsobem, aby výhody převážily nad nevýhodami. Různí autoři konkretizují výhody a nevýhody AC odlišně, proto je v této práci popisovat nebudu.

AC slouží k několika různým účelům, jak již bylo řečeno výše. Může být použito nejen k obsazování volných pracovních míst, ale také jako k identifikaci rozvojového potenciálu nebo tréninková metoda.

Průběh AC je velmi proměnlivý a závisí na tom, kolik je organizace ochotna obětovat AC času. Je důležité, aby byli kandidáti řádně uvítáni, mělo by jim být vysvětleno, proč se účastní AC, na jakou pozici a jak bude celý proces probíhat. Následně na to se může začít s představováním, které je vhodné pro uvyknutí na situaci v AC. Autoři se různí v názoru průběhu AC, Kyrianová (2003) zmiňuje následující průběh AC:

- *Testy* – jsou vhodné hned po tzv. „zahřátí“ kandidátů,
- *Rolové hry* – mohou nastat z časových důvodů i po obědě,
- *Případové studie* – střídají se s rolovými hrami,
- *Vyplnění dotazníků, zpětná vazba, individuální rozhovory.*

Do testových metod řadíme především testy výkonové, zahrnující testy inteligence a speciálních schopností a jednotlivých psychických funkcí. Dalším druhem testů jsou i osobnostní dotazníky, ve kterých jsou odpovědi uchazečů závislé na schopnosti a ochotě

vypovídat o sobě pravdivě, pokud ano, sdělí hodnotitelům, co si uchazeč myslí, a co by chtěl, aby si o něm mysleli oni. Můžeme sem řadit také dotazníky typu MBTI. Posledním typem testů používaných u AC jsou testy projektivní, k jejichž výsledkům je obvykle přistupováno jako k hypotézám a dokážou dát obsáhlé informace o osobnosti uchazeče.

V případě, že na konci výběrového řízení uchazeči vyplňují dotazníky, jsou postupně zváni k osobním pohovorům. Na takový pohovor by měla být vyčleněna určitá časová lhůta, většinou se ohybující kolem 30 minut. Možnosti postupů jsou různorodé a jsou již popsány výše.

Specialitou AC je zadávání různých úkolů a pozorování kandidátů, jak se s nimi dovedou vypořádat. Úkoly mohou být:

- *Individuální* – taková zadání, která kandidát zpracovává samostatně, často písemně. Nejčastěji to bývají ukázky práce, případové studie, prezentace a In-Basket methods (kombinace rollové hry, případové studie a testu).
- *Dialogové* – nejčastěji se používá jako simulace obchodního rozhovoru, kdy dvojici mohou tvořit dva kandidáti, kandidát a moderátor.
- *Týmové* – jsou aplikací rollových her. Jedná se o vytvoření imaginárního světa „tam“, v němž se potom účastníci pohybují. Zaměřují se na posuzování spolupráce v týmu, sebeprosazení, ne/agresivní způsoby vyjednávání, převažující tendence k určitým týmovým rolím, převažující reagování na sociální interakci typu reakce na dominantního jedince, reakce na manipulaci a reakce na verbální agresi, podpora celého týmu apod.³⁹

Každé AC musí mít nějaký výstup. Tento výstup je vždy ve formě rozhodnutí a v písemné formě. Písemný výstup je v některých případech doplňován o zpětnou vazbu tváří v tvář. Za výstup z AC považujeme i zpětnovazebnou informaci, která se vztahuje k samotnému AC.⁴⁰

³⁹ KYRIANOVÁ, Hana. *Assesment centrum v současné personální praxi*. 1. vyd. Praha: Testcentrum, s.r.o., 2003. 105 s. ISBN 80-86471-21-7

⁴⁰ HRONÍK, František. *Poznejte své zaměstnance : Vše o assesment centre*. 1.vyd. Šlapanice : ERA, 2002. 370 s. ISBN 80-86517-20-9

2.1.1.17 Další možnosti výběru zaměstnanců

Grafologie

Grafologie se zabývá zkoumáním rukopisu. Na základě přesně definovaných znaků může odhalit vlastnosti jeho autora. Z rukopisu lze zjistit například vitalitu, temperament, přátelskost, morální a volní vlastnosti, ale i mnoho jiných. Velmi dobře se z něho také dají určit negativní vlastnosti. Rukopis na svého pisatele dobrému grafologovi odhalí i nejskrytější zákoutí pisatelovi duše. Studium je rozloženo do teoretických přednášek a praktických seminářů, zaměřených na historii písma, rozvoj komunikačních schopností osobnosti, základy psychologie osobnosti, odborné pojmy z grafologie, chování a myšlení jako součást písemného projevu, vyvozování základních charakterových znaků osobnost z písma, konkrétní měřitelné a popsatelné znaky písma a určování jejich významu.⁴¹

Zkoumání životopisu

Patří mezi velmi oblíbenou a obecně i nejrozšířenější metodu výběru zaměstnanců. V absolutní většině případů je však používána v kombinaci s ostatními metodami. Personalisté a pozorovatelé životopisu se soustředí především na informace týkající se vzdělání a pracovní minulosti uchazeče. Životopis a jeho podoba však může říci i mnohé o osobnosti uchazeče o pracovní místo. Jedná se o univerzální metodu.

Zkoumání referencí

Referenci je nástroj k získání konkrétní důvěrné informace o budoucím pracovníkovi a názorů na jeho charakter a vhodnost pro dané pracovní místo. Tato informace je nezbytná pro ověření povahy předchozího zaměstnání. Názory na charakter a vhodnost uchazeče jsou méně spolehlivé, protože předchozí nebo současní zaměstnavatelé mají schopnost vyhýbat se poznámkám, které by mohly příliš poškodit šance daného jedince. Osobní reference jsou naprosto k ničemu. Psané reference, jsou-li standardizovány, šetří čas. Reference od zaměstnavatele jsou však nezbytné pro ověření skutečností uváděných uchazečem.⁴²

⁴¹ DOBIÁŠOVÁ, Zuzana. Co je to grafologie?. *Asociace Grafologů ČR* [online]. 27.4.2003, 1., [cit. 2010-03-11]. Dostupný z WWW: <http://www.grafologiecr.cz/g_archiv/g_archiv1.php>.

⁴² ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha : Grada, 1999. 968s. ISBN 80-7169-614-5

Zkoumání referencí jako takových se provádí po ukončení fází pohovorů a testování v době, kdy už je zaměstnavatel téměř rozhodnut kterého z uchazečů o pracovní místo si vybere.

Závěrečná fáze získávání a výběru zaměstnanců

Závěrečnou fází celého procesu získávání a výběru pracovníků je potvrzení nabídky zaměstnání poté, co jsme dostali příznivé reference a uchazeč absolvoval lékařské vyšetření potřebné např. pro účely penzijního a životního pojištění nebo ke zjištění fyzické vhodnosti a zdravotní způsobilosti potřebné pro danou práci. V této fázi by také měla být vypracována pracovní smlouva. Základní informace, které by měly být do písemné pracovní smlouvy zahrnuty, závisejí na postavení pracovního místa v podnikové hierarchii funkcí a na dalších charakteristikách pracovního místa.⁴³

Činnosti při výběru z uchazečů získaných nábořem ukončují celý proces získávání a výběru nových zaměstnanců – určitému počtu kandidátů je nabídnuto zaměstnání. Je třeba určit charakteristiku uchazečů, a tak pomoci předpovědět, kteří z nich by se mohli stát úspěšnými budoucími zaměstnanci. Existuje velké množství různých postupů výběru, přičemž o mnohých z nich se vzrušeně diskutuje, ať už z hlediska efektivnosti nebo spravedlivosti. Velice významným aspektem každého postupu je jeho validita, jeho skutečná hodnota se však ukáže až v konkrétní situaci, kdy je použit. Profesionální personalisté, jejich zaměstnavatelé i celá společnost se budou nadále zaměřovat na tuto v personální oblasti významnou činnost.⁴⁴

⁴³ ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha : Grada, 1999. 968s. ISBN 80-7169-614-5

⁴⁴ MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha : Grada, 1993. 936 s. ISBN 80-85623-29-3

CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI XY

Společnost XY je jednou z čelních společností na trhu poskytovatelů krátkodobých půjček do domácností. Tyto služby poskytuje již 127 let a od roku 1962 je kótována na Londýnské burze cenných papírů. V Británii je úvěrový trh již velmi vyspělý a konkurence společností je v tomto oboru obrovská, naopak mezinárodní trh nabízí zcela odlišné strategie a oblast střední Evropy a Mexika je teprve ve stadiu vývoje. Z tohoto důvodu se společnost rozhodla expandovat i na zahraniční trhy, zejména trhy střední Evropy, a v současnosti působí v České republice, Polsku, Slovensku, Maďarsku, Rumunsku a v Mexiku. V těchto zemích prostřednictvím své sítě zaměstnává 35 000 obchodních zástupců, kteří poskytují své služby milionům zákazníků, a zaměstnává 5 000 lidí. Cílem společnosti je poskytování kvalitních a transparentních finančních produktů, které jsou zaměřené především na spokojenost zákazníka, a také rozšiřování své působnosti dál na mezinárodní úvěrový trh.

Filozofií společnosti je, aby si lidé mohli kdykoliv a kdekoliv jednoduše půjčit peníze. Společnost přináší klientům službu, která jim nejen pomáhá řídit období finanční potřeby, ale zároveň umožňuje plnit si svá přání a sny.

„Většina lidí v této zemi jsou lidé počestní a dostojí svým závazkům.“

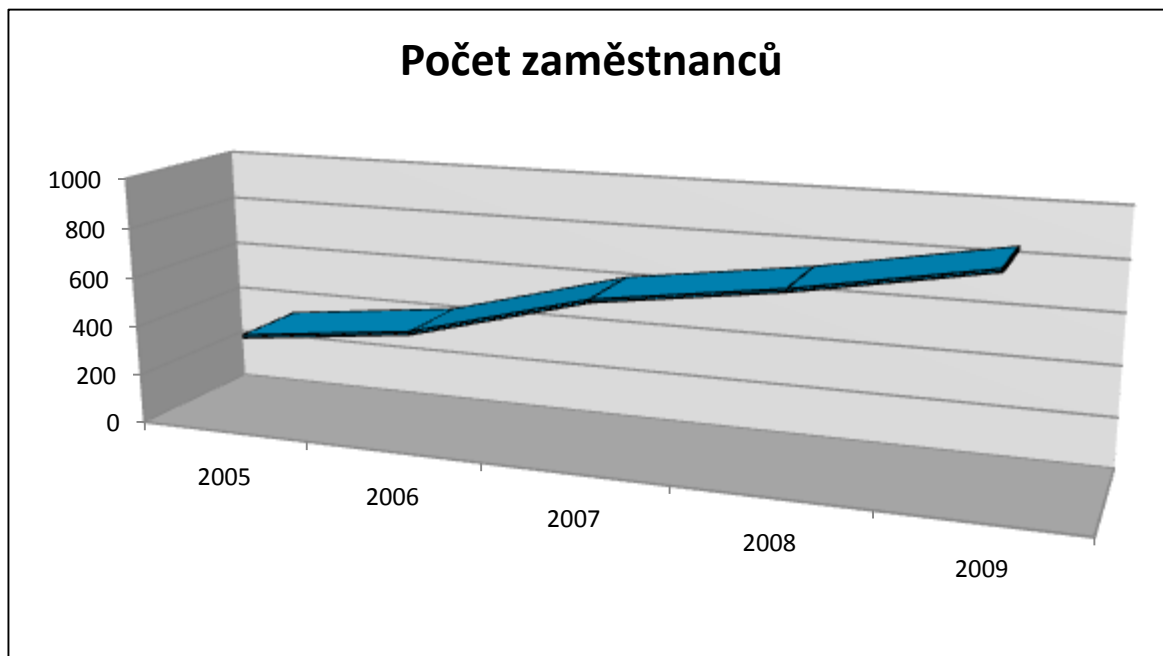
Tuto filozofii a motto společnosti vymyslel zakladatel společnosti. I přes značnou dobu, která uplynula od založení společnosti se jí společnost XY stále drží a považuje ji za základní kámen všech aktivit společnosti.

Společnost XY v ČR

Společnost XY působí na českém trhu krátkodobých hotovostních půjček pro domácnosti již třináctým rokem a má zde více než 300 000 zákazníků. Poskytuje půjčky bezúčelné, bez ručitele, bez skrytých poplatků a sankcí. V České republice dosáhla velkého a dynamického rozvoje během poměrně krátké doby. Dnes se jedná o podnik, který prosperuje velmi dobře a zaměstnává okolo 850 zaměstnanců. Disponuje také několikanásobně větším množstvím obchodních zástupců, těch je bezmála 4 000.

V následujícím grafu 3.1 je znázorněn vývoj zaměstnanců společnosti bez obchodních zástupců v letech 2006 až 2009.

Graf 3.1 Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2005 – 2009



Zdroj: Vlastní zpracování, dostupné údaje společnosti XY

V budoucnosti se dá očekávat další nárůst počtu zaměstnanců, který bude nejspíš způsoben dalším rozvojem firmy v České republice.

PROCES ZÍSKÁVÁNÍ A VÝBĚRU ZAMĚSTNANCŮ

Organizační struktura

Společnost XY se v České republice skládá z Centrály společnosti nacházející se v Praze a z regionálních poboček nacházejících se ve všech větších městech v České republice. Specifickou skupinou zaměstnanců jsou obchodní zástupci, nepracující ani na centrále ani na pobočkách, ale tzv. „v terénu“. Tito obchodní zástupci pracují jako licenční prodejci produktů společnosti XY.

Centrála společnosti XY

Na centrále společnosti XY sídlí vedení společnosti v čele s generálním ředitelem pro Českou republiku. Dozorčí rada společnosti sídlí v Anglii a spravuje generálního ředitele všech poboček. Pod působnost generálního ředitele spadají jednotlivá oddělení na centrále. Tato oddělení se vyznačují úzkou spoluprací s odděleními na regionálních pobočkách. Každé oddělení na centrále společnosti nacházející se v Praze má svého manažera, který toto oddělení řídí.

Centrála společnosti má 12 oddělení, která jsou následující:

- Finanční oddělení
- IT oddělení
- Marketingové oddělení
- Nákupní oddělení
- Oddělení centrálního vymáhání pohledávek
- Oddělení manažerských informací
- Oddělení lidských zdrojů
- Oddělení pro vnější a vnitřní vztahy
- Oddělení projektové a metodologické podpory
- Oddělení správy vozového parku a mobilní komunikace
- Oddělení pro vzdělávání a rozvoj
- Právní oddělení

V oddělení lidských zdrojů pracují mimo jiné i personalisté. Společnost XY zaměstnává personalisty, kteří jsou přiděleni k jedné ze dvou oblastí, které si společnost v ČR vytyčila. Jeden z těchto personalistů pracuje v oblasti Čechy, druhý v oblasti Morava. Náplní práce těchto personalistů je získávání a výběr zaměstnanců na regionální pobočky v jimi spravované oblasti. Obchodní zástupci se s těmito personalisty nedostanou do styku, protože v případě získávání a výběru obchodních zástupců funguje odlišný princip, který je popsáný dále.

Regionální pobočky

V současné době se v České republice nachází asi 30 regionálních poboček, skládajících se z oddělení administrativy, obchodního oddělení a oddělení kontroly. Pod oblast působnosti těchto poboček spadá přes 120 kontaktních míst. Tato místa jsou zastoupena pouze vedoucími obchodních zástupců a velmi úzce s jednotlivými pobočkami spolupracují.

Regionální pobočky se skládají z 3 oddělení, která jsou následující:

- *Oddělení administrativy* – toto oddělení se skládá obvykle ze 4 – 6 pracovníků, dle velikosti pobočky. Díky spolupráci společnosti se školami se obvykle na administrativním oddělení nachází 1-2 studenti zaměstnaní na zkrácený úvazek. Administrativní oddělení vede Office Manager, tedy člověk, který je zodpovědný za plynulý chod oddělení. Administrativní oddělení zajišťuje komunikaci mezi zákazníky, kteří přichází na pobočku a vedoucími pracovníky nebo obchodními zástupci. Nejdůležitější činností je však tzv. účtování, což je zadávání všech uzavřených smluv, poskytnutých půjček a zaplacených splátek do interního systému. Tato činnost bývá prováděna jednou týdně a navazuje na ni mnoho dalších činností, jako je např. přichystání knihy splátek každému jednotlivému obchodnímu zástupci. V neposlední řadě patří do činností oddělení administrativy telefonické vymáhání splátek od klientů, kteří nesplácejí více jak jeden měsíc.
- *Obchodní oddělení* – obchodní oddělení se skládá z vedoucích skupin obchodních zástupců. Tyto skupiny jsou pojmenovány písmeny abecedy a jejich počet závisí na množství obchodních zástupců v regionu. Zaměstnanci tohoto oddělení jsou

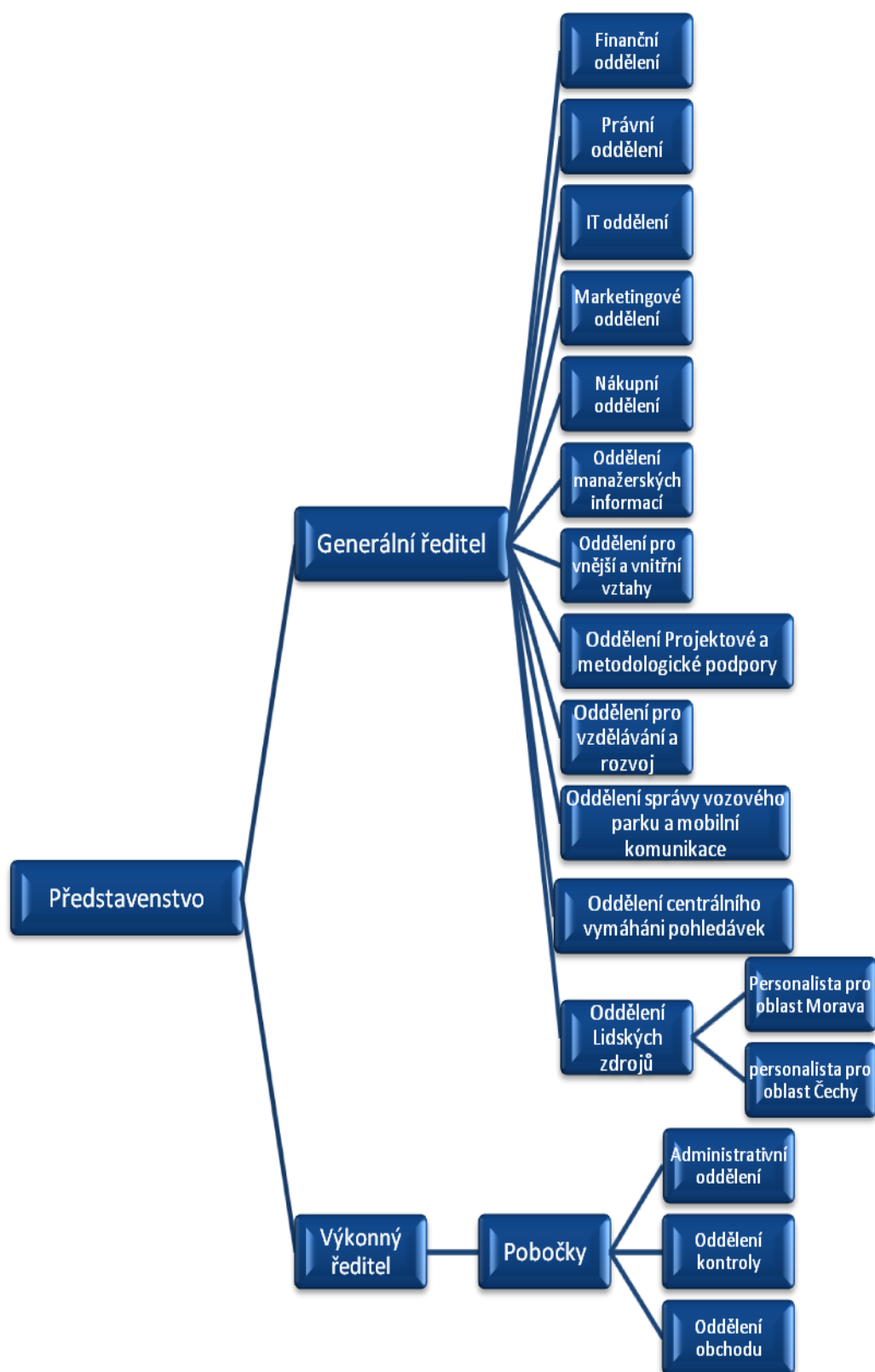
odpovědni za získávání a výběr nových obchodních zástupců, vedení pravidelných setkání s obchodními zástupci a probírání další strategie s nimi. Společnost má za cíl orientaci na zákazníka, proto si velmi zakládá na přístupu obchodních zástupců, jakýchsi „tváří“ společnosti. Součástí pracovní náplně obchodního oddělení je také úzká spolupráce s oddělením administrativy, kde musí vyjasnit všechny nejasnosti týkající se nové uzavřených smluv a dodání všech materiálů potřebných ke zpracování celého účetního týdne od obchodních zástupců v předem určenou dobu na administrativní oddělení dané pobočky.

- *Oddělení kontroly* – hlavním cílem tohoto oddělení je kontrola problematických půjček a klientů. Do kompetence oddělení kontroly také patří kontrola obchodních zástupců a snaha předcházet možným podvodům ze strany jak obchodních zástupců, tak i zákazníků. V neposlední řadě se toto oddělení zabývá také půjčkami, které již delší dobu nejsou spláceny a klienty odmítajícími jakýkoliv způsob komunikace a dohody. V těchto situacích dávají podnět na centrálu společnosti XY k postoupení pohledávky k exekuci.

Každé z výše jmenovaných oddělení má svého vedoucího a každá pobočka pak svého hlavního manažera. Spolupráce všech oddělení je velmi úzce propojena a nejen proto jsou zaměstnanecké vztahy na pobočkách neustále prohlubovány pomocí nejrozumnějších teambuildingových metod.

- *Personalista* – personalista je specifickým zaměstnancem. Nepatří pod jednotlivé pobočky, ale pod centrálu společnosti v Praze, respektive pod její oddělení řízení lidských zdrojů. Má volnou ruku ve volbě metod získávání a výběru zaměstnanců a je jen minimálně omezován vedením společnosti nebo vedoucím oddělení řízení lidských zdrojů. V jeho kompetenci je kompletní zajištění plynulých procesů získávání a výběru zaměstnanců. Operuje v celé oblasti Čechy nebo Morava kde navštěvuje jednotlivé pobočky a provádí všechny druhy výběrových řízení, disciplinárních řízení apod. V této práci se aplikační část bude týkat personálního řízení poboček v oblasti Morava.

Obr. 4.1 Organizační struktura společnosti XY



Zdroj: Dostupné materiály společnosti XY

Metody analýzy získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti XY

Při analyzování metod používaných společností XY pro získávání a výběr zaměstnanců bylo použito několik následujících metod.

- *Nestandardizovaný rozhovor* – tento rozhovor by veden několikrát se samotným personalistou pro oblast Morava. Personalista odpověděl na všechny jemu položené otázky a snažil se přispět užitečnými informacemi ze života a chodu společnosti.
- *Interní zdroje společnosti* – v tomto případě se jednalo především o informace získávané většinou elektronickou formou z centrály společnosti, jako je například počet zaměstnanců, poboček, organizační struktura apod. Dále byly informace získávány od personalisty oblasti Morava. Ten poskytoval jazykové testy, testy osobnosti apod.
- *Vlastní zážitky* – bylo mi umožněno zúčastnit se několika výběrových pohovorů na různé pozice ve společnosti. těchto pohovorů jsem se účastnila pouze jako „přisedící“ a do jejich chodu nijak nezasahovala. I tyto informace jsem se pokusila do praktické části své diplomové práce interpretovat.

Proces získávání zaměstnanců

Přijetí nového zaměstnance předchází potřeba obsadit pracovní místo uvolněné mateřskou dovolenou, odchodem zaměstnance nebo vytvořením nového pracovního místa. V první polovině aplikační části bude analyzována metodika získávání nových zaměstnanců z hlediska personalisty, který má na starost celý moravský region. Tuto metodiku si volí personalista sám, z oddělení lidských zdrojů je ovlivněn pouze vnitřními předpisy firmy. S ohledem na obor podnikání této společnosti jsou pro personalistu klíčové následující hodnoty vycházející z filozofie firmy:

- Orientace na výkon
- Iniciativa

- Orientace na zákazníka

Tyto hodnoty se pak snaží už při získávání zaměstnanců dodržet. Společnost XY získává zaměstnance jak z vnitřních tak z vnějších zdrojů.

Získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů

Je důležité rozlišit získávání nových zaměstnanců pro obsazení pracovních míst na jednotlivých regionálních pobočkách společnosti a získávání nových obchodních zástupců.

Obchodní zástupci

Získávání obchodních zástupců z vnitřních zdrojů je velmi jednoduchý proces. Stávající zaměstnanci se obvykle sami rozhodnou, zda se chtějí stát obchodním zástupcem. Vzhledem ke znalosti firmy a jejích produktů se při takovémto zájmu může stávající zaměstnanec stát obchodním zástupcem okamžitě. Tato možnost je však téměř nevyužívána už kvůli tomu, že si stávající zaměstnanec, obzvlášť pokud se jedná o vedoucího obchodní skupiny, touto pozicí již prošel a dále se zažádal o vyšší pozici. Stávající zaměstnanci také obvykle doporučují kandidáty, které považují za vhodné. Jak již bylo zmíněno výše, personalista do tohoto procesu nezasahuje, veškerá zodpovědnost za získávání nových obchodních zástupců stojí na vedoucích obchodních skupin. Při doporučení obchodních zástupců jsou tito za takovéto doporučení odměňováni určitou částkou.

Zaměstnanci

Při získávání nových zaměstnanců na regionální pobočky společnosti XY se plně angažuje personalista, a to i při získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů. Při této možnosti získávání zaměstnanců obvykle platí opačný postup než u obchodních zástupců. Úspěšní obchodní zástupci se obvykle stávají vedoucími obchodních skupin a tito posléze mohou žádat o místo na oddělení kontroly. V případě administrativního oddělení se zaměstnanci z vnitřních zdrojů nezískávají, a to z důvodu zvýšené pravděpodobnosti podvodu. I v tomto případě je častou metodou doporučení stávajícím zaměstnancem. Závěrem je nutno zmínit, že za doporučení nejsou zaměstnanci společnosti nijak odměňováni.

Získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů je nejlevnější metodou získávání zaměstnanců a společnost XY se jí proto snaží maximálně využít. Obvykle tak totiž získává zaměstnance seznámené s chodem společnosti a připravené na to „co je čeká“.

Získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů

I při získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů je nutné odlišit zaměstnance jednotlivých regionálních poboček a obchodní zástupce, kteří jsou, stejně jako v případě získávání z vnitřních zdrojů.

Obchodní zástupci

Obchodní zástupci se získávají obvykle na doporučení stávajících obchodních zástupců a bývají rekrutováni ze spolehlivých zákazníků, kteří se chtějí zapojit do chodu firmy. V případě velkého nedostatku obchodních zástupců v daném regionu se firma musí přiklonit k náboru pomocí standardních kroků, jako je nabídka stálým zákazníkům, kteří dodržují splátkový kalendář nebo již svoji půjčku řádně a v termínu splatili.

Další možností je potom inzerování volných pozic v regionálních periodikách, jako je v Jihomoravském kraji týdeník Slovácko, regionální vydání týdeníku Sedmička po celé Moravě, deníky Vysočina, Jižní Morava, Střední Morava a Severní Morava. Často se využívá přímo konkrétních periodik přímo pro danou oblast, což je např. v moravskoslezském kraji Karvinský deník, Bruntálský a Krnovský deník, Havířovský deník nebo Frýdeckomístecký a Třinecký deník.

Jiných prostředků společnost nevyužívá, protože zájem ze strany zákazníků a nových uchazečů je stabilně velký a poslední rok má i rostoucí charakter. To může být způsobeno i nastalou ekonomickou krizí a rostoucí nezaměstnaností, což na druhou stranu způsobuje zvyšující se poptávku po hotovostních službách do domácností, které společnost XY.

Zaměstnanci

Personalista společnosti XY pro oblast Moravy má vždy stejný postup, kterým získává zaměstnance na pozice v regionálních pobočkách společnosti. Tento postup spočívá v zadání inzerce na internet a až po nedostatečné odezvě, zapojuje do získávání zaměstnanců ostatní vnější zdroje jako je tisková inzerce nebo spolupráce s personální

agenturou. Jiné metody získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů nepoužívá. Nejúspěšnější metodou je elektronická inzerce, následuje tisková inzerce a proces je v krajním případě uzavřen spoluprací s personální agenturou.

Zadávání elektronické inzerce

Společnost XY se v prvním kroku získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů obvykle obrací na internetové společnosti zobrazující aktuální nabídku uchazečů o pracovní místo. Personalista zodpovědný za oblast Morava se vždy obrací na společnost Jobs.cz, která má zastoupení v každém větším městě a v průzkumech známosti internetových serverů obsahujících nabídky práce se každý rok umísťuje na předních místech. Spolupráce s touto společností a společností XY trvá již několik let a je velmi úspěšná pro obě strany. Během této doby si obě společnosti vybudovat velmi dobré vztahy a jejich vzájemná spolupráce tedy bude trvat i nadále.

Nejčastěji zadávanými volnými pracovními pozicemi bývá:

- Manažer/ka obchodního týmu,
- vedoucí obchodní skupiny,
- vedoucí obchodních zástupců a
- administrativní pracovník.

Poslední uvedená pozice je méně častá a obvykle se doplňuje, vzhledem k ryze ženskému obsazení administrativního oddělení, při odchodu pracovníků na mateřskou dovolenou.

Zadání inzerátu se liší podle požadavků na pracovní pozici a podle druhu média, ve kterém jsou inzeráty zadávány. Personalista se řídí dle určitých šablon, které si sám vytvořil. Tyto šablony byly samozřejmě mnohokrát pozměněny tak, aby naprosto vyhovovaly požadavkům na úspěšné získání nových zaměstnanců a obsazení pracovních pozic. Každá šablona inzerátu obsahuje:

- „*Co je náplní práce?*“ – v jednotlivých bodech je uchazeč obeznámen se základními a hlavními body náplně práce a požadavků na pracovní místo. Přesná

náplň práce bývá uváděna a až u předkola výběrového pohovoru nebo přímo při výběrovém pohovoru v závislosti na druhu pracovního místa.

- „*Co očekáváme?*“ – v této části jsou opět ve stručných bodech popsány požadavky pracovního místa. Pokaždé tato část obsahuje potřebné vzdělání, schopnosti a dovednosti uchazeče. Na všech pozicích, kromě administrativních pracovníků, bývá uveden požadavek na řidičský průkaz skupiny B. Tento požadavek se často upřesňuje poznámkou, že podmínkou pro uchazeče je nutnost být aktivním řidičem.
- „*Co nabízíme?*“ – poslední bod inzerátu se skládá znovu ze stručných bodů, které obsahují různé firemní benefity (stravenky, mobilní telefon, služební automobil k využití i pro soukromé účely atd.) a lehce se dotýkají i popisu firmy (např. zázemí silné a stabilní britské společnosti, nadstandardní zdravotní péče, program interního školení atd.). Tato část bývá v inzerátu vždy stejná a neměnná.

Dalšími podstatnými body v inzerátu, které závisí na personalistovi je vizuální podoba inzerátu, která však v mnoha případech závisí na provozovateli serveru pracovních příležitostí a také určitý úvod do inzerátu. Personalista společnosti XY pro oblast Morava tento úvod, na rozdíl od personalistky pro oblast Čechy neuvádí, připadá mu zbytečná.

Kompletní přehled elektronických inzerátů na nejčastěji požadované pozice a jejich přesné znění je uveden v příloze č. 2.

Jak již bylo zmíněno výše, personalista při zadávání elektronické inzerce spolupracuje pouze se společností Jobs.cz. tato spolupráce se formovala poměrně dlouhou dobu a do současné podoby ji dovedla personalistka pracující na této pozici před zmiňovaným personalistou, která je v současné době na mateřské dovolené.

Spolupráce se společností Jobs.cz

Prvotní verze zadávání elektronické inzerce na serveru Jobs.cz měla časově omezenou podobu. Tato doba zůstala až do dnešní doby. V případě podání inzerátu, je tento vystaven na webových stránkách Jobs.cz 14 dní a po uplynutí této doby bývá inzerát ze stránek stažen. Jak vyplývá z průzkumů samotné personalistky, tato doba je v drtivé většině případů postačující pro rekrutování dostatečného počtu zájemců o nabízenou

pracovní pozici. V případě, že počet uchazečů je nepostačující, může být inzerce zveřejněna i déle než uvedených 14 dnů.

Nejdříve společnost XY používala právě tuto podobu objednávky, která se řídí cenami uvedenými v tabulce 3.1. V tabulce jsou jasné patrné rozdíly mezi cenou inzerce v určitém regionu a v hlavním městě Praze. Oblasti Morava se tedy týká první řádek tabulky „Region“ uvádějící částku 4 900 Kč za vyvěšení inzerátu na stránkách společnosti Jobs.cz po dobu 2 týdnů. Tato doba je, jak již bylo zmíněno výše, standardní dobou vyvěšení inzerátu. V případě, že bylo nutno vyvěšení inzerátu prodloužit, navýšila se doba vyvěšení o další dva týdny. Podle údajů, které mají personalisté k dispozici, se ani v jediném případě neobjednávalo vyvěšení elektronického inzerátu na dobu 1 měsíce. Ceny se samozřejmě mění a dalo by se říci, že neustále mírně rostou. Záleží však také na různých slevových akcích a dohodách pro stálé zákazníky.

Tab. 4.1 – Inzerce pracovních nabídek, jednorázový inzerát

	2 týdny	1 měsíc
Region	4 900 Kč	5 900 Kč
Praha	5 900Kč	6 900 Kč

Zdroj: www.jobs.cz

V současné době se způsob vyvěšování inzerátu změnil. Společnost Jobs.cz nabízí zakoupení tzv. „Kreditního předplatného“. Jedná se kompletní servis služeb, které může společnost Jobs.cz nabídnout za určitou částku. Tento systém funguje na principu obdržení určitého počtu kreditních bodů, které jsou dále směřovány za služby poskytované společností Jobs.cz. Spektrum těchto služeb je velké, proto si každá firma může zvolit služby, které jí připadají nejvhodnější.

V tabulce 4.2 jsou uvedeny druhy balíčků a jejich ceny. Společnost XY využívá kreditní body k následujícím činnostem:

- Prohledávání životopisů kandidátů
- Inzerce

Prohledávání životopisu kandidátů

Jedná se o kandidáty, kteří svoje údaje umístili na webové stránky společnosti Jobs.cz k nahlédnutí pouze určitým zaměstnavatelům. Tato služba umožňuje prohledávat všechny životopisy uchazečů o práci, které považuje personalista za vhodné na obsazení volného pracovního místa. V případě, že uchazeč vyhovuje požadavkům pracovního místa, zašle mu personalista e-mail. Takto oznámí potenciálnímu uchazeči, že shlédnul jeho životopis a že vyhovuje požadavkům společnosti XY na dané pracovní místo. Dále kandidátovi učiní nabídku na pracovní místo a v případě jeho zájmu ho odkáže na internetové stránky společnosti XY nebo společnosti Jobs.cz a vyzve ho k zaslání svého životopisu a odpovědi na kontaktní e-mail.

Za zprostředkování této služby se účtuje 1 kreditní bod z balíku, který si firma předplatila. V případě nedostatečného počtu uchazečů o pracovní místo nebo nevhodných uchazečů řeší personalista tímto způsobem obsazení pracovního místa kvalitním pracovníkem.

Inzerce

Inzerce je řešena výše zmíněným způsobem a je ohodnocena 3 kreditními body při vyvěšení inzerátu na 14 dní.

Tab. 4.2 Kreditní předplatné společnost Jobs.cz

	Cena	Počet kreditů
Mini	35 000 Kč	80
Start	55 000 Kč	150
Medium	85 000 Kč	300
Standard	120 000 Kč	600

Zdroj: www.jobs.cz

Společnost XY si díky dobrým zkušenostem se společností Jobs.cz a finanční výhodnosti volí balíček „Standard“ za 120 000 Kč, ve kterém je 600 kreditních bodů.

Tento způsob se z hlediska finanční výhodnosti osvědčil vzhledem k velkému počtu zadávaných inzerátů. V minulých letech byl počet kreditních bodů menší, v současné době však díky dlouhodobé vzájemné spolupráci nabídla společnost Jobs.cz navýšení počtu kreditních bodů o 50 za stejnou cenu. Kompletní přehled ceníku inzerce a služeb společnosti Jobs.cz je uveden v příloze č.3.

Za zveřejněné pracovní nabídky platí společnost až po vystavení inzerátu na webových stránkách společnosti Jobs.cz. Platba probíhá fakturou, platební kartou nebo bankovním převodem. Personalista za nákup kreditního balíčku platí obvykle fakturou, která bývá doručena do týdne na centrálu společnosti XY a oddělení řízení lidských zdrojů.

Zadávání tiskové inzerce

Zadávání inzerátů do tiskové inzerce probíhá pouze v případě, že se na požadovanou pozici hlásí nedostatečný počet kandidátů při zadávání elektronické inzerce. Text inzerátu se v zásadě neliší od elektronického, má pouze jinou vizuální podobu. Není psán v jednoduchých přehledných bodech, ale v souvislém textu. Společnost XY využívá této možnosti jen minimálně a obvykle v případě, že je v dané oblasti málo obchodních zástupců. Co se týká obchodních zástupců, podává takovouto inzerci pouze centrála společnosti ne personalisté pro tyto oblasti určení.

Při zadávání tiskové inzerce se personalista řídí počtem čtenářů všech druhů periodik v dané oblasti. Centrála společnosti má k dispozici rozsáhlou analýzu počtu čtenářů v jednotlivých regionech, kterou každý rok znovu aktualizuje. Obvykle se zaměřuje na deníky jako je MF Dnes, Lidové noviny nebo Právo a řídí se tím, který deník je v regionu čtenější. V některých regionech pak preferuje již výše zmínění regionální periodika volně dostupná a čtenáři oblíbená.

Personalista uvádí, že v případě zadávání tiskové inzerce se cena takovéto inzerce pohybuje kolem 15 000 Kč za dva otisky zadaného inzerátu v jednom týdnu. Tato cena se vztahuje na celostátní deníky. Přehled ceníků inzerce některých periodik je uveden v příloze č. 4.

Při bližším zkoumání přesné ceny za inzerování v tiskovinách je patrné, že každá pozice je sama o sobě velmi individuální a to stejné se dá říct i o určitých oblastech

a regionech. V případě, že personalista hledá vhodného uchazeče například na pobočku Brno, je cena inzerce a celého procesu získávání zaměstnance nízká. Oblast spadající pod brněnskou pobočku, je stabilně jednou s největším počtem kandidátů v oblasti Morava. Personalista má tedy dostatečný výběr a nepotřebuje již podnikat další kroky jako je například spolupráce s personální agenturou. Právým opakem brněnské pobočky je například pobočka Bruntál. Přestože je v okrese Bruntál poměrně vysoká nezaměstnanost, kandidáti na volné pozice na pobočce se, jak vyplývá z dlouhodobého průzkumu, nehlásí a vzniká tak nutnost využít jiných metod získávání zaměstnanců. S tím samozřejmě roste i cena celého procesu.

Spolupráce s personální agenturou

Spolupráce s personální agenturou je poslední metodou získávání zaměstnanců používanou ve společnosti XY Tato metoda je současně i nejméně používaná. Personalista si vždy volí již dlouhodobou spoluprací prověřenou personální agenturu ManMark Economy. Tato personální agentura působí na mnoha místech České republiky a specializuje se na vyhledávání vyššího managementu v oblasti ekonomiky a financí, obchodu, výroby a personalistiky. Mimo jiné se zaměřuje i na personální franchisu. Personalista kontaktuje personální agenturu pouze v případě „selhání“ dvou předešlých metod. Uvádí však i nesporné výhody, které spolupráce s personální agenturou má.

Cena účtovaná personální agenturou se odvíjí od nástupního platu kandidáta, kdy si tato agentura bere odměnu ve výši 2 -3 nástupních platů kandidáta. Finanční náročnost je zřejmá, jasnou výhodou upřednostňovanou personalistou je však vrácení poměrné části finančních prostředků zadávající společnosti v případě nevyhovujícího kandidáta. Na vhodnost kandidáta ukazuje především doba, po kterou ve firmě vydrží, tzn., že pokud kandidát podá po měsíci výpověď, vrací personální agentura určité procento z částky zaplacené klientem. Personální agentura je také zavázána najít v případě nevhodnosti kandidáta nového, a to zcela zdarma.

Celková cena při použití všech tří metod získávání zaměstnanců se řídí, jak již bylo zmíněno, podle regionu, počtu uchazečů apod. V mnoha případech se tato částka pohybuje okolo 100 000 Kč, což je cena, kterou centrála společnosti akceptuje a obvykle ani

nenabádá personalistu k jejímu snížení, a to z důvodu dlouhodobé úspěšné práce personalistů.

Při získávání zaměstnanců se personalista řídí několika stanovenými pravidly. Jedná se o pravidla stanovená oddělením lidských zdrojů. Těmito pravidly jsou myšleny např. náklady na inzerci, které však nejsou pevně stanoveny a schvaluje je po návrhu personalisty právě oddělení lidských zdrojů. Dalším takovým pravidlem je také v kapitole 4.6 zmíněná validita získávání zaměstnanců, která by se měla pohybovat okolo 85%.

Výběr zaměstnanců

Společnosti XY je při zhodnocení období posledních 5 let velmi úspěšnou v získávání uchazečů o volná pracovní místa, a to především na pozice vedoucích obchodních skupin. Velmi často se stává, že počet reakcí potenciálních kandidátů někdy i několikanásobně převyšuje počet volných pracovních pozic společnosti. Takovýto poměr je jedním ze základních předpokladů úspěšného výběru nových zaměstnanců, kteří jsou pro organizaci přínosem. Výběrové řízení se tedy dostává do popředí všeho zájmu společnosti.

Výběr kvalitního zaměstnance nebo zaměstnanců je důležitým krokem. Tento krok obsahuje výběr takového kandidáta, který vyhovuje požadavkům organizace všemi svými schopnostmi a dokáže zapadnout do týmu svých spolupracovníků bez větších problémů. Společnost XY si velmi zakládá na kvalitních a přátelských vztazích mezi zaměstnanci, protože ctí zásadu, že čím lepší je ve společnosti atmosféra, tím lepších výsledků může společnost jako celek dosáhnout. I z tohoto důvodu je výběr kvalitních zaměstnanců zásadní.

Ve společnosti rozhoduje o výběru nejvyššího managementu nejvyšší vedení, o výběru zaměstnanců centrály společnosti v ČR rozhoduje oddělení lidských zdrojů a jejich personalista a o výběru zaměstnanců na jednotlivé pobočky společnosti personalista, v případě vedoucích oddělení obchodu a kontroly pak personalista ve spolupráci s oddělením lidských zdrojů. Je důležité, aby výběr probíhal korektně, protože i uchazeč může žádat o pracovní místo ve více firmách. V tomto případě se uchazeč rozhoduje podle pro něj nejlepší pracovní nabídky.

Postup při výběru zaměstnanců

Při výběrovém řízení personalista vždy postupuje následujícím způsobem:

- Předvýběr
- 1. kolo výběrového řízení
- 2. kolo výběrového řízení
- 3. kolo výběrového řízení

První tři body jsou stejné pro všechny uchazeče na všechny obsazované pozice na pobočkách. 3. Kolo výběrového řízení je uplatňováno pouze při výběru vedoucích jednotlivých oddělení regionálních poboček.

Předvýběr

Předvýběr se dá nazvat jako první fáze výběrového řízení. Tato činnost je prováděna personalistou, který detailně zkoumá životopisy, popřípadě motivační dopisy (jedná-li se o vyšší pozice). Podle dlouhodobého průzkumu, bývá k prvnímu kolu výběrového řízení pozváno asi 70% uchazečů. Toto číslo se však v poslední době spíše snižuje, jak je patrné z tabulky 3.3. Toto snižování je patrně zapříčiněno „rozebráním“ kvalitních a vhodných kandidátů.

Tab. 3.3 Průměrný počet kandidátů pozvaných do 1. kola výběrového řízení

Kalendářní rok	Celkový počet uchazečů	Pozvaní uchazeči	Percentuální úspěšnost postupu
2006	894	670	75%
2007	822	600	73%
2008	616	431	70%
2009	825	576	69%

Zdroj: Interní materiály společnosti XY, vlastní zpracování

V posledních letech se na zkoumané pozici administrativního pracovníka hlásí velké množství mladých a tedy nekvalifikovaných kandidátů. Další problémy nevhodných uchazečů se liší v závislosti na pozici. Selektce kandidátů je tedy velmi individuální. Personalista nemůže na pozici v obchodním oddělení vybrat kandidáta, který je podle životopisu narozen např. v roce 1991 a nemá tedy evidentně žádnou praxi v obchodě nebo v komunikaci s klientem. Také nemůže zvolit na pozici do administrativního oddělení kandidáta, který dříve vedl tým pracovníků v nadnárodní společnosti, protože jí firma nemůže poskytnout dostatečné platové ohodnocení a pracovní zařazení na administrativním oddělení by pro kandidáta bylo tzv. „krokem zpět“ a existuje zde opodstatněná obava s nedostatečné motivace ke kvalitnímu výkonu práce.

Část uchazečů, kteří zcela nevyhovují, se obvykle umísťuje do databáze společnosti. Tito uchazeči jsou osloveni v případě, že uchazeči pozvaní k prvnímu kolu výběrového řízení nevyhovují, nebo v případě pozdější potřeby firmy.

Pokud však personalista vybere vhodné kandidáty, kteří odpovídají požadavkům pracovního místa, odešle jejich životopisy a motivační dopisy nadřízenému, pod kterého nabízená pracovní pozice spadá, aby i on měl možnost kandidáty posoudit. Následně se personalista s daným nadřízeným, pokud je to nutné, dohodne na termínu konání výběrového řízení, který vyhovuje oběma. Následně jsou kandidáti pozváni k jednotlivým kolům přijímacího řízení.

1. kolo výběrového řízení

Tato část výběrového řízení bývá prováděna pouze personalistou, v případě vyšších vedoucích pozic pak personalistou a nadřízeným volné pracovní pozice. První kolo probíhá vždy a na všech pozicích výhradně formou výběrového pohovoru. V některých případech může být využito doplňkových metod, jako jsou odborné, testy, jazykové testy a dotazníky pro posouzení osobnostního profilu uchazeče.

2. kolo výběrového řízení

Druhé kolo výběrového řízení je prováděno personalistou a nadřízeným dané pracovní pozice. Při výběru kandidátů na vyšší vedoucí pozice obvykle bývá přítomen

přímý nadřízený pracující na centrále společnosti v Praze. Kandidáti se podrobně dozvídají o konkrétní věci o pracovní náplni, o bonusech nebo výhodách společnosti, které vyplývají z nástupu na hlavní pracovní poměr. V tomto kole se častěji používají především jazykové testy. Další metodou používanou v tomto kole je také metoda vyplývající z ukázky práce. Tato metoda je popsána níže. 2. kolo výběrového řízení je pro mnoho pracovních pozic společnosti XY kolem posledním a tedy tím, jehož nejlepší uchazeč získá pracovní nabídku.

3. kolo výběrového řízení

Provádí se pouze u pozice vedoucí obchodní skupiny a jeho jedinou metodou je metoda assesment centre, která je ve společnosti používána zatím jen krátce. Výběru se v této fázi účastní personalista, nadřízený dané pracovní pozice a nadřízený tohoto nadřízeného, který se obvykle dostaví z centrály společnosti. Assesment centre obvykle účastní 4 až 5 posuzovatelů.

Metody výběru zaměstnanců

Výběrový pohovor

Výběrový pohovor je nejpoužívanější metodou výběru zaměstnanců na regionální pobočky společnosti XY a je mu tedy přikládána značná důležitost.

Jedná se buď o individuální pohovor, kterého se účastní jen uchazeč a personalista, nebo o pohovor před panelem tazatelů, který je tvořen personalistou a nadřízeným dané pracovní pozice. V případě výběrového pohovoru na pozici vedoucího obchodní skupiny je panel tazatelů doplněn o vedoucího obchodního oddělení, popřípadě i zástupce z centrály společnosti. Při výběrovém pohovoru s uchazeči o pracovní místo na administrativním oddělení záleží na časových možnostech office manažera, zda se zúčastní nebo ne.

Pohovor je konstruován jako polostrukturovaný – všichni tazatelé mají připraveny na uchazeče své otázky. Personalista se obvykle ptá na otázky behaviorálního charakteru a zkoumá odpovědi uchazečů. Z odpovědí se tak lépe dozví, jaké má uchazeč způsoby chování, jak uvažuje v daných situacích apod. Díky následné analýze se dozví, zda kandidát splňuje požadavky společnosti na dané pracovní místo. Nadřízený pak klade otázky, které se týkají konkrétních znalostí a dovedností uchazeče potřebných pro efektivní

vykonávání pracovní pozice. Otázky obou tazatelů jsou spojeny s životopisem uchazeče a ověřováním údajů uvedených v něm.

Na výběrový pohovor jsou kandidáti zváni na určitou hodinu, podle délky rozhovoru. Personalista s každým kandidátem tráví 45 - 60 minut. V této fázi se délka rozhovoru podle pracovní pozice nerozlišuje.

Průběh výběrového pohovoru

Výběrový pohovor začíná příchodem kandidáta do místnosti konání pohovoru. Personalista už při vzájemném představení kandidáta a panelu tazatelů zkoumá vystupování kandidáta, mluvu, způsob podání ruky apod.

Následně je uchazeč usazen a požádán, aby se představil v rámci jeho životopisu, tzn., mluví o své dosavadní praxi, zkušenostech a dovednostech. Následně představí personalista společnost jako takovou a v závěru stručně představí pozici, na kterou kandidáta vybírá. Po této představovací fázi personalista nebo panel tazatelů začnou klást uchazeči otázky a zkoumají jeho odpovědi.

Příklady otázek kladených uchazeči:

- *Proč jste si vybral naši společnost?* - personalista zjišťuje, zda uchazeč nemá proti společnosti nějaké předsudky, vzhledem k všeobecně známému povědomí o společnostních poskytujících krátkodobé hotovostní půjčky jako o „lichvářích“.
- *Proč si myslíte, že se vám bude líbit pracovat v naší společnosti?*
- *Jakým přínosem si myslíte, že pro danou pracovní pozici budete?* – otázka, při které se personalista zaměřuje povědomí uchazeče o požadavcích pracovního místa a jejich plnění.
- *Jak se ujistíte o tom, že dané úkoly dokončíte v zadaném časovém termínu?* – personalista zjišťuje, jaký má uchazeč postoj k výsledku jeho práce.
- *Pracujete rád a bez problémů v týmu?*
- *Proč si myslíte, že je práce týmu důležitá pro pracovní místo, o které se ucházíte, pobočku a společnost jako takovou?*

- *Kde si myslíte, že v hierarchii společnosti budete za 4 nebo 5 let?* – prověření schopnosti uchazeče vidět do budoucna a zjištění, zda uchazeč bere pracovní místo jen jako krátkodobé nebo na mnoho let dopředu.
- *Jak zvládáte pracovní stres?*

Při kladení jednotlivých otázek si tazatelé i personalista dělají poznámky. Po dokončení dotazování povstanou, podají si s uchazečem ruku a rozloučí se s ním. Personalista ještě obeznámí uchazeče o výsledcích řízení, které mu telefonicky oznámí obvykle do 5 pracovních dnů. Následně je pozván další uchazeč.

Výběrové rozhovory probíhají na jednotlivých pobočkách vždy pouze jeden den, pouze v případě více kandidátů je toto první kolo prodlouženo na dny dva.

Assesment centre

Je metodou, kterou společnost XY začala používat asi před rokem. Vzhledem k tomu byly v oblasti Morava do března 2010 provedeny jen tři AC. Metoda výběru zaměstnanců AC se v současnosti používá pouze pro výběr vedoucího obchodní skupiny, což je pracovní pozice v obchodním oddělení. Personalista absolvoval dvoudenní kurz AC ve společnosti A&D Solutions.

AC probíhá vždy téměř stejným způsobem, protože se provádí jen na jednu pracovní pozici. Kandidáti jsou sezváni na určitou hodinu na pobočku společnosti a plní určité úkoly, které se vztahují k manažerským činnostem, které jsou potřebné k výkonu jejich práce. Obvykle se AC účastní 5 – 6 účastníků, které hodnotí 4 až 5 hodnotitelů. Počet hodnotitelů nikdy není menší než 3 a záleží na jejich časových možnostech. Účastníci řeší modelové situace a případové studie ve skupinách, aby bylo zřejmé, jak pracují v týmu. Někdy se také hodnotí individuálně pomocí rozhovoru a hraní rolí s jedním z hodnotitelů. Po skončení AC personalista oznámí uchazečům, jakým způsobem se dozví výsledky výběrového řízení a požádá je o jejich názor na AC. Snaží se tak od uchazečů získat zpětnou vazbu.

K popsání současného stavu AC ve společnosti jsem použila dotazník, který je uveden v příloze č.5. Z dotazníku je jasně patrná struktura společnosti vzhledem k jejímu

oddělení lidských zdrojů a snaha o další rozšiřování této metody. Vzhledem k počtu provedených AC v oblasti Morava od jeho zavedení si prošlo AC podle odhadů personalisty jen 25 lidí. 90% těchto uchazečů se zúčastnilo AC trvajícího méně než 6 hodin, pouze v jedné situaci došlo k prodloužení AC na jeden pracovní den s jedním uchazečem. Společnost XY používá AC zatím zásadně a pouze pro výběr zaměstnanců, zvažuje však použití metody i pro rozvoj a jiné účely. Na centrále společnosti je prováděno AC i top management a střední a nižší management se tímto způsobem vybírá, jak již bylo zmíněno, na pobočkách. Pro jiné pozice se použití AC v současné době neplánuje. Výběr zaměstnanců metodou AC je zatím čistě interní záležitostí, neúčastní se ho tedy externí hodnotitelé a AC je prováděno pouze jako indoorové.

Dotazník

Tento způsob výběru bývá používán jako doplňující. Dotazník je předkládán k vyplnění každému uchazeči účastnícímu se druhého kola výběrového pohovoru a některým uchazečům v prvním kole procesu výběru. Personalista používá jím vytvořený dotazník, který obsahuje základní údaje o uchazeči o pracovní místo, včetně získání odhadu o vlastnostech uchazeče. Slouží jako doplňující informace k životopisu uchazeče.

Jazykové testy a testy osobnosti

Testy jsou stejně jako dotazník doplňující metodou při výběrovém řízení. Jazykové testy jsou vyžadovány po uchazečích na vyšší manažerské pozice na pobočkách společnosti. Tyto testy mají středně pokročilou úroveň a jeden z nich je uveden v příloze č. 6.

Osobnostní testy jsou ve společnosti XY používány teprve několik let, za tuto dobu se však velmi osvědčily. Používají se stejně jako u druhého kola výběrového řízení a musí tedy jimi projít každý uchazeč. Personalista používá test RIASEC uvedený v příloze č. 7.

Ukázka práce

Tato metoda je ve společnosti XY brána trochu odlišným způsobem, než uvádí odborná literatura a než je zvykem. V případě, že se uchazeč hlásí na pracovní pozici vedoucího obchodních zástupců, používá se tato skupina asi u 60 % uchazečů. Uchazeči hlásící se na ostatní pozice ve společnosti touto částí výběrového řízení projdou pouze

v případě, že personalistu a nadřízeného obsazované pozice nepřesvědčí při výběrovém řízení na 100%. U uchazeče tuto jistotu mít musí, proto nabídnou kandidátovi účast se zkušeným kolegou v terénu. Zjistí tak jak je schopen uchazeč komunikovat a danou pracovní pozici zvládat.

Náklady procesu získávání a výběru zaměstnanců

Společnost XY v loňském roce přijala 37 nových zaměstnanců na celou oblast Morava. Toto číslo je poměrně velké, vysvětluje ho však otevření nové pobočky. Všechny použité údaje jsou poskytnuty personalistou společnosti XY, v některých případech se však nejedná o přesné částky, ale o odhady těchto částek.

Tab. 4.4 Náklady na výběrové řízení společnosti XY

Získávání zaměstnanců	
Spolupráce se společností Jobs.cz	240 000 Kč
Tisková inzerce	150 000 Kč
Spolupráce s personální agenturou ManMark E	30 000 Kč
Celkem	420 000 Kč
Výběr zaměstnanců	
Předvýběr	15 000 Kč
Výběrové řízení (3 kola)	43 000 Kč
Oznámení o výsledcích přijímacího řízení	2 000 Kč
Režijní náklady	50 000 Kč

Celkem	110 000 Kč
Ostatní náklady	
Plat personalisty	312 000 Kč
Celkové náklady přijímacího řízení	<u>842 000 Kč</u>

Zdroj: Vlastní zpracování

Celkové náklady na přijmutí 70 zaměstnanců v roce 2010 tedy podle odhadů činí 842 00 Kč. Průměrný náklad na získání a výběr jednoho zaměstnance je 12 028,60 Kč. Náklady se mohou zdát vysoké, společnost XY však nemůže odhadnout potřebu nových zaměstnanců, proto musí do procesu přijímání zaměstnanců investovat průběžně po celý rok.

Validita procesu získávání a výběru zaměstnanců

Je poměrně těžké přesně ověřit validity výběrového řízení. Společnost XY hodnotí validitu celého procesu procentuálním poměrem nově přijatých zaměstnanců a jejich odchodů na vlastní žádost a ukončení pracovního výkonu výpovědí ze strany zaměstnavatele. V následující tabulce 4.4 je tato procentuální úspěšnost měřena za období jednoho roku. Důležitým údajem je i počet odchodů zaměstnanců z firmy během prvních tří měsíců, tedy zkušebního období. V letech 2008 a 2009 však k této situaci ve zkoumané oblasti Morava podle dostupných zdrojů nedošlo, a proto není v tabulce 4.4 uvedena. Společnost XY stanovila validitu procesu získávání a výběru zaměstnanců na 85%, které se musí snažit personalista dodržovat. Z tabulky 4.4 je patrné, že v oblasti Morava se toto daří a validita dokonce stanovenou hranici překračuje.

Tab. 4.4 Validita procesu získávání a přijímání zaměstnanců společnosti XY 2008 - 2009.

Rok	Počet přijatých zaměstnanců	Počet zaměstnanců odchozích na vlastní žádost	Počet zaměstnanců odchozích na výpověď od zaměstnavatele	Úspěšnost %
2008	37	1	3	89%
2009	33	3	2	87%

Zdroj: Vlastní zpracování

Z analýzy procesu získávání a výběru zaměstnanců je patrná úspěšnost tohoto procesu. Společnost si zakládá na vzájemné spolupráci s externími agenturami jak při získávání, tak nově i při výběru zaměstnanců. Návrhů na zlepšení stávajícího procesu se bude zabývat následující kapitola.

NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Proces získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti XY se díky předešlé analýze jeví jako úspěšný. Přesto myslím, že má několik nedostatků, jejichž napravením by se mohl celý proces stát ještě efektivnějším. Následující návrhy a doporučení by měly k větší pružnosti a zlepšení celého procesu přispět.

Prohloubení vzájemných vztahů s centrálou společnosti

Komunikace mezi personalistou a oddělením řízení lidských zdrojů je malá. Personalista musí mnoho úkonů naplánovat sám. Proto navrhuji vytvoření směrnice, která by detailně udávala kompetence personalisty a zásahy oddělení řízení lidských zdrojů. Dále by se mělo OŘLZ více podílet na výběru vedoucích jednotlivých regionálních poboček a výběru některých vyšších manažerských pozic. Řešením by tedy mohlo být zavedení politiky získávání a výběru zaměstnanců. Tato politika by měla obsahovat kompletní postup celého procesu jako podání návrhu na zahájení, zodpovědné osoby, zásady při získávání, předvýběru a výběru zaměstnanců. To všechno by mohlo průběh získávání a výběru zaměstnanců nejen zjednodušit, ale i zprůhlednit a celkově sjednotit.

Rozšíření získávání zaměstnanců o další metody

Bylo by vhodné, aby společnost kladla větší důraz na získávání zaměstnanců z vlastních zdrojů. Tento způsob je nejenom levnější, ale také zaručuje, že uchazeči jsou seznámeni s chodem společnosti, její hierarchií a hodnotami. Budou tedy mít menší problémy s adaptací ve firmě a zamezí tak odchodům těch zaměstnanců, kteří se s hodnotami a chodem společnosti neztotožní. Získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů by probíhalo následujícím způsobem:

- *přímé oslovení* – personalista by sám oslovoval stávající obchodní zástupce, doporučené vedoucími týmu obchodních zástupců. Tito obchodní zástupci by byli vybíráni podle doby, po kterou jsou zaměstnáni u společnosti XY a podle dosažených pracovních výsledků. Nemusí však být oslovováni pouze obchodní zástupci, ale také pracovníci administrativy nebo jiných oddělení. Při užší

spolupráci oddělení řízení lidských zdrojů a oblastních personalistů by tak mohli být někteří zaměstnanci osloveni i na vyšší manažerské pozice.

- *vývěsky na pobočkách organizace* – kandidáti by se mohli oslovovat také pomocí vývěsek na regionálních pobočkách organizace. Vhodní uchazeči z řad zaměstnanců společnosti XY by se tak sami mohli přihlásit k výběrovému řízení. Také by mohli na danou pracovní příležitost upozornit potencionální kandidáty z řad svých známých a využít tak metody doporučení.

Další možností je rozšíření spolupráce se školami. Stávající systém zaměstnávání studentů do administrativního oddělení není dostačující. Studenti především bakalářského, ale i navazujícího studia na VŠ nejen získávají praxi, ale v případě, že se firmě osvědčí, může je společnost zaměstnat. Je tedy zřejmé další snížení finanční náročnosti získávání zaměstnanců. Společnost tak získá kvalitní a zaškolené zaměstnance, u kterých je velká šance, že ve firmě zůstanou minimálně několik dalších let.

Organizace spolupracuje se společností Jobs.cz. Tato spolupráce je založena na vzájemné důvěře a dlouholetých dobrých zkušenostech. Mým dalším doporučením i přesto je rozšíření elektronické inzerce a rozšíření spolupráce s těmito agenturami. Jiné agentury mohou nabídnout stejné služby, ale za nižší cenu. Další výhodou je, že většina uchazečů o pracovní místo si prohlíží několik internetových portálů, ne pouze jeden. Doporučuji tedy portály jako je Práce.cz, Profesia.cz.

Dále doporučuji metodu, kterou personalista společnosti XY nepoužívá vůbec. Touto metodou je spolupráce s úřady práce, kde může také najít vhodné zaměstnance. Pokud se jedná o nezaměstnaného delší dobu, je zde větší naděje na úspěšnost procesu, protože tento kandidát bude motivován k co nejlepšímu výkonu práce, protože nebude chtít ukončit pracovní poměr.

V neposlední řadě bych personalistovi doporučila, aby při zadávání inzerátu upřesnil požadavky na požadovanou praxi v oboru, které vyplývají z analýzy daného pracovního místa. Ve všech jím zadávaných inzerátech tato informace chybí. Při jejím doplnění by se zamezilo přílivu žádostí od uchazečů, kteří nemají praktické zkušenosti

potřebné k výkonu dané pracovní pozice. Velmi by se tím usnadnil předvýběr zaměstnanců.

Přítomnost nadřízeného při výběrových pohovorech

Přímý nadřízený pozice, o kterou se jednotlivý kandidáti uchází, se obvykle neúčastní prvního kola výběrového pohovoru, nebo se účastní pouze podle svých časových možností. Stejná praxe platí i v případě zástupců oddělení řízení lidských zdrojů z centrály společnosti XY. Proto doporučuji účast přímého nadřízeného dané pracovní pozice na každém kole výběrového pohovoru. V případě nemožného souladu času nadřízeného a personalisty by měl přímý nadřízený schvalovat za asistence personalisty uchazeče pozvané k výběrovému řízení. Tato spolupráce může probíhat i formou elektronické pošty tak, že přímý nadřízený bude konzultovat s personalistou životopisy uchazečů a důvody výběru personalisty.

Dalším doporučením je stanovení zásad, které přesně určí, při jakém kole výběru zaměstnanců a na jaké pracovní pozice se bude výběru účastnit personalista z OŘLZ. Toto doporučení se opět týká užší spolupráce regionálních poboček a centrály společnosti.

Výběr pomocí ukázky práce

Ukázka práce probíhá pod kontrolou přímého nadřízeného dané pracovní pozice a uchazeč ji vykonává v případě, že si personalista a přímý nadřízený nejsou absolutně jistí jeho přijetím. Přímý nadřízený obvykle pracující na pozici vedoucí týmu obchodních zástupců. Tato metoda by měla být rozšířena na uvedené pozice ve společnosti následujícím způsobem:

- *administrativní pracovník* – uchazeč by měl zvládnout ukázkou telefonického rozhovoru, při kterém se snaží navrhnout dlužníkům přijatelné splátky, office manažerka by měla projít assesment centrem;
- *vedoucí týmu obchodních zástupců* – v tomto případě by se jen rozšířila metoda ukázky práce v terénu, tzn. pomoc obchodním zástupcům a rekrutování nových OZ, kterou by absolvoval každý uchazeč s přímým nadřízeným;

- *vedoucí obchodní skupiny* – opět navrhuji výběr zaměstnanců pomocí assesment centra.

Assesment centrum

Metoda AC je prováděna společností XY pouze krátkou dobu a v oblasti Morava byly provedeny jen asi 2 AC. Školený pro úspěšné provádění této metody je pouze personalista. Doporučuji tedy vyškolení více zaměstnanců, kteří se účastní AC jako hodnotitelé, specializovanou firmou. Při školení těchto zaměstnanců firmou A&D Solutions, se kterou společnost XY již navázala spolupráci při zaškolení personalisty, by mohlo dojít k určitým úsporám nákladů na toto školení.

I metoda AC, stejně jako ostatní doporučené, by se měla řídit směrnicí vytvořenou za spolupráce oblastních personalistů a OŘLZ. Tyto postupy by měly být uvedeny ve směrnici zmíněné v bodě 5.1. V této směrnici by měly být také přesně stanoveny metody, které budou v průběhu AC použity s odlišením jednotlivých pracovních pozic. Bude tak upřesněno, na kterou pozici užít jakou kombinaci např. hraní rolí, případových studií, modelových situací, řízených diskuzí, zkoušek znalostí, rozhovoru apod.

AC v současné době trvalo vždy do 6 hodin času. Doporučuji tedy prodloužení AC podle pracovní pozice. O čím větší manažerskou pozici se jedná, tím delší čas by se měl výběru touto metodou věnovat. Na pozici office manažera by měl stačit kratší čas AC než na pozici vedoucího obchodní skupiny, nebo manažera pobočky. Společnost XY si velmi zakládá na vztazích uvnitř poboček, personalista i OŘLZ by tedy měli zvážit možnost konání několikadenního AC.

Posledním doporučením týkajícím se AC je spolupráce s externími agenturami, které AC provádí. Může to být již zmíněná společnost A&D Solutions nebo například společnost Trenckwalder a jiné personální agentury. Náklady na tuto spolupráci se sice jeví jako vysoké, ale při odborném výběru vhodných uchazečů se zvyšuje pravděpodobnost najmutí toho nejsprávnějšího uchazeče na danou pozici.

ZÁVĚR

Základním stavebním kamenem každé společnosti jsou její zaměstnanci. Pokud společnost nemá kvalitní zaměstnance, nemůže dosahovat úspěchů na trhu. Proto je rozhodování o výběru zaměstnanců nedůležitější povinností každého manažera a personalisty. Zároveň se však jedná o činnost složitou a náročnou. Z procesu výběru a získávání zaměstnanců vychází zaměstnanci firmy, kteří nejen kvalitně vykonávají svou práci, ale jsou také schopni se zařadit do společenské struktury organizace, kde kvalitní zaměstnanecké vztahy napomáhají k dosahování prosperity společnosti.

Tato diplomová práce se zabývá procesem získávání a výběru zaměstnanců v dané společnosti, kde je tato činnost vykonávána personalistou. Cílem práce byla analýza metodiky probíhajících procesů získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti XY. Na základě této analýzy byly posouzeny veškeré metody a techniky celého procesu a navržena doporučení, která by měla vést k zefektivnění získávání a výběru zaměstnanců v této společnosti.

Práce se skládá ze dvou částí – teoretické a praktické. V teoretické části jsou stručně shrnuty poznatky získané studiem odborné literatury, na jejichž základě je následně provedena druhá část.

Druhá, praktická, část se skládá ze dvou hlavních kapitol. První z těchto kapitol analyzuje celkový proces získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti XY. Při analýze je použito interních zdrojů společnosti, informací personalisty a vlastních zážitků získaných při účasti na výběrových pohovorech. V kapitole je také shrnuta historie společnosti a načrtnuta její organizační struktura týkající se zkoumané oblasti Morava.

V závěru druhé části práce jsou výsledky analýzy a studia odborné literatury shrnuty a na jejich základě je v kapitole uvedeno několik způsobů na efektivnější a flexibilnější proces získávání zaměstnanců, výběru zaměstnanců a jednotlivých metod, která společnost XY používá již několik let i těch, které jsou nově zavedeny v posledním roce. Tyto návrhy se týkají prohloubení vzájemných vztahů poboček s centrálou společnosti, rozšířením získávání zaměstnanců o další metody, než jsou stávající. Další

doporučení se vztahují k výběru zaměstnanců, konkrétně složení panelu tazatelů při výběrovém pohovoru, rozšíření metod výběru o ukázky práce a především návrhů na assesment centrum, které společnost teprve zavádí.

Návrhy uvedené v práci budou společností XY zpracovány a popřípadě použity ke zlepšení procesu. Domnívám se, že cíl práce byl splněn.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Knihy

1. ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada, 1999. 968s. ISBN 80-7169-614-5
2. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3
3. BLÁHA, J.; MATEICIUC, A.; KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno: CP Books, a.s., 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9
4. CURRIE, D. *Introduction to Human Resource Management*. 1.vyd. Chartered Institute of Personnel and Development, 2006. 352 s. ISBN 1-84398-139-4
5. D'AMBROSOVÁ, H.; ČORNEJOVÁ, H.; LEŠTINSKÁ, V.; PELECH, P.; SCHMIED, Z.; STÝBLO, J.; ŠENK, Z.; TRYLČ, L.; VALENTA, V. *Abeceda personalisty 2009*. 3. vyd. Olomouc: Anag, 2009. 383 s. ISBN 978-80-7263-512-2
6. DALE, M. *Vybíráme zaměstnance. Základní znalosti personalisty*. 1.vyd. Brno: Computer Press a.s., 2007. 181 s. ISBN 978-80-251-1522-0
7. FOOT, M.; HOOK, C. *Personalistika*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002. 462 s. ISBN 80-7226-515-6.
8. HRONÍK, F. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců. Podrobný průvodce výběrovým řízením*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 1999. 311 s. ISBN 80-7226-161-4
9. HRONÍK, F. *Poznejte své zaměstnance: Vše o assesment centre*. 1.vyd. Šlapanice: ERA, 2002. 370 s. ISBN 80-86517-20-9
10. KAŇÁKOVÁ, Z.; BLÁHA, J.; BABICOVÁ, J.. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Ostrava: Akademie J.A.Komenského, 2000. 205 s. ISBN 80-7048-020-3
11. KLEIBL, J. *Metody personální práce*. 1. vyd. Praha: VŠE, 1998. 160 s. ISBN 80-7079-413-5
12. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, s.r.o., 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3
13. KYRIANOVÁ, H. *Assesment centrum v současné personální praxi*. 1. vyd. Praha: Testcentrum, s.r.o., 2003. 105 s. ISBN 80-86471-21-7
14. KYRIANOVÁ, H., GRUBER, J. *AC/DC vyber si tým*. 1. vyd. Praha: Alfa, 2006. 142 s. ISBN 80-86851-29-7

15. LUDLOW R., PANTON F. *Zásady úspěšného výběru pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1995. 95 s. ISBN 80-7169-252-2
16. MARTIN, D. *Personalistika od A do Z. Výkladový slovník pojmů. Příklady z praxe*. 1.vyd. Brno: Computer Press a.s., 2007. 419 s. ISBN 978-80-251-1496-
17. MATĚJKA, M.; VIDLAŘ, P. *Vše o přijímacím pohovoru: Jak poznat druhou stranu*. 2.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 216 s. ISBN 978-80-247-1972-6
18. MATHIS, R. L. *Human Resource Management*. 3. vyd. United States? Acamdemic Internet Publishers, 2007. 77 s. ISBN 978-0-324-54275-2
19. MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 1993. 936 s. ISBN 80-85623-29-3
20. STÝBLO, J. *Moderní personalistika. Trendy, inspirace, výzvy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 1998. 144 s. ISBN 80-7169-616-1
21. UHÝRKOVÁ, H. *Sociální potenciál organizace*. Ostrava, 2008. 35 s. Bakalářská práce. VŠB - TU Ostrava
22. WALKER, A., J. *Moderní personální management. Nejnovější trendy a technologie*. 1. vyd. Praha: Grada, 2003. 256 s. ISBN 80-247-0449-8

Elektronické zdroje

23. DOBIÁŠOVÁ, Z. Co je to grafologie?. *Asociace Grafologů ČR* [online]. 27. 4. 2003, 1., [cit. 2010-03-11]. Dostupný z WWW: <http://www.grafologiecr.cz/g_archiv/g_archiv1.php>.
24. Headhunting. *Katalog Do práce: 2008* [online]. 2008, 1., [cit. 2010-03-11]. Dostupný z WWW: <http://www.doprace.cz/katalog/3/clanky_79_Headhunting.html>.
25. www.jobs.cz
26. www.ad-solutions.eu
27. www.idnes.cz
28. www.bussinescentre.cz
29. Webové stránky společnosti XY

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- беру на vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 30. 4. 2010

.....
Bc. Hana Uhýrková

Adresa trvalého pobytu studenta:

Smetanova 26, 695 01 Hodonín

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1	Příklad obsahu dotazníku užívaného k analýze pracovních míst
Příloha č. 2	Příklad elektronické inzerce společnosti XY
Příloha č. 3	Ceník inzerce společnosti Jobs.cz
Příloha č. 4	Ceníky novinové inzerce
Příloha č. 5	Dotazník Assessment centre
Příloha č. 6	Jazykový test z anglického jazyka